



**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ ШТИП**  
**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**  
**МБА - МЕНАЏМЕНТ**  
**Втор циклус студии**

**ЗОРИЦА НИКОЛА ЗДРАВЕВА**

**ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО - ПРОТАГОНИСТИЧКА  
ДЕТЕРМИНАНТА ЗА ЕКСПОНЕНЦИЈАЛЕН РАСТ  
НА МАЛИОТ БИЗНИС**

**МАГИСТЕРСКИ ТРУД**

Октомври 2020, Штип

---



**UNIVERSITY "GOCE DELCEV" STIP**

**FACULTY OF ECONOMICS**

**MBA - MANAGEMENT**

**Second cycle studies**

**ZORICA NIKOLA ZDRAVEVA**

**ENTREPRENEURSHIP - MAIN  
DETERMINANT FOR GROWTH ON  
SMALL BUSINESS**


**MASTER THESIS**

**October, 2020 Shtip**

---

---

**ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО - ПРОТАГОНИСТИЧКА  
ДЕТЕРМИНАНТА ЗА ЕКСПОНЕНЦИЈАЛЕН  
РАСТ НА МАЛИОТ БИЗНИС**



Зорица Никола Здравева

*Универзитет „Гоце Делчев“ Штип*

*Економски факултет, Катедра менаџмент*

---



### **КОМИСИЈА ЗА ОЦЕНКА И ОДБРАНА**

---

**ПРЕТСЕДАТЕЛ:** Проф. д-р Емилија М.Кацарски, Катедра економија, продекан на економски факултет Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, Економски факултет

**ЧЛЕН:** Проф. д-р Еленица Софијанова, редовен професор, Катедра менаџмент, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, Економски факултет

**МЕНТОР:** Проф. д-р Елена Веселинова, вонреден професор, раководител на Катедра менаџмент, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип, Економски факултет

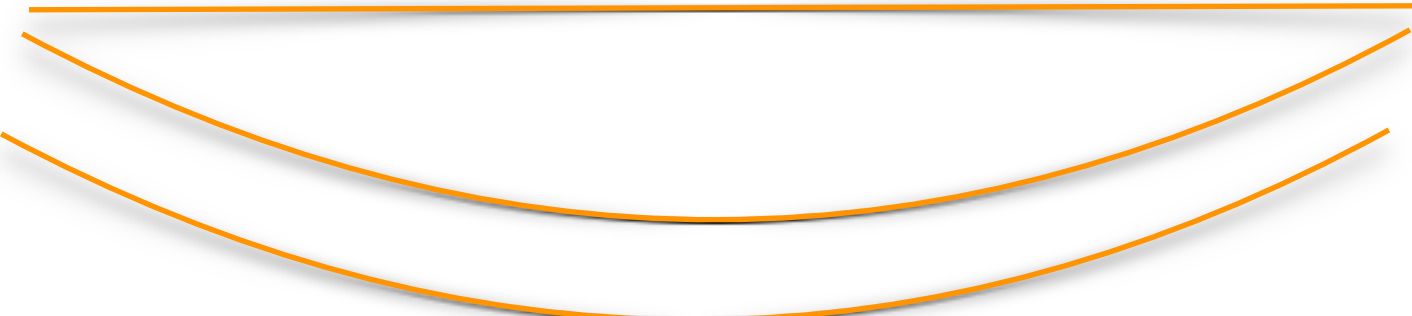
**Научно поле:** Општествени науки

**Научна област:** Менаџмент на мал бизнис

**Датум на одбрана:** 30.11.2020 ( Понеделник )



Посветено:



НАУЧНИОТ ТРУД ГО ПОСВЕТУВАМ НА ЕДЕН ГОЛЕМ ПРЕТПРИЕМАЧ,  
ПРЕТПРИЕМАЧОТ КОЈ МЕ НАУЧИ НА СЕ ШТО ЗНАМ ЗА БИЗНИСОТ,  
КОЈ МИ ОСТАВИ ЛЕГАСИ СО ТРАЈНИ ВРЕДНОСТИ,  
КОЈ МИ ГО РАЗГОРЕ ЖАРОТ КОН ПРОДАЖБАТА,  
КОЈ МИ ГО ПОДАРИ СВЕТОТ НА ПРОДАЖБАТА,  
ОД КОЈ ЈА НАСЛЕДИВ ВОЗБУДАТА ОД НАПРАВЕНА БИЗНИС ЗДЕЛКА,  
ОД КОЈ НАУЧИВ БЕСКРАЈНИ ВЕШТИНИ,  
КОЈ ЕДНАШ МИ КАЖА ДЕКА УПОРНОСТА СЕ ИСПЛАТИ,  
ТАТКО, ТИ СИ СЕКОЈ ДЕН СО МЕНЕ И НАШИОТ БИЗНИС.

### Благодарност:

**ОГРОМНА БЛАГОДАРНОСТ** КОН МОЈОТ МЕНТОР ПРОФ. Д-Р ЕЛЕНА ВЕСЕЛИНОВА, ЗА  
СВОЈАТА ВРЕМЕ И ЕНЕРГИЈА, КОИ ГИ КАНАЛИЗИРАШЕ ВО НАСОКА НА  
РЕЦЕНЗЕНТ, КОРЕКТОР, НАУЧЕН МЕНТОР И ПРОФЕСИОНАЛЕН СТРУЧЕН  
ПРОТАГЕНИСТ.

**ОГРОМНА БЛАГОДАРНОСТ** КОН МОЈАТА ЕДИНСТВЕНА МАЈКА КОЈА ГО ПОСВЕТИ  
СЕТО СВОЕ ВРЕМЕ И ЕНЕРГИЈА И ПОКАЖА БЕЗПРЕКОРНО РАЗБИРАЊЕ КОН  
МЕНЕ, ВО ПРОЦЕСОТ НА ПИШУВАЊЕ НА ОВОЈ ТРУД, РАЗБИРАЈЌИ ГО МОЕТО  
ВРЕМЕ ПОРАДИ АНГАЖМАНОТ, ДАВАЈЌИ МИ ЦЕЛОСНА ПОДДРШКА, И  
НЕИЗМЕРЛИВА МОТИВАЦИЈА.  
МАМИ, ТИ СИ МОЈАТА ХРАБРА И МОЌНА СТРАНА.  
ТИ СИ МОЈАТА КОХЕЗИЈА ЗА УСПЕХОТ.

**ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО - ПРОТАГОНИСТИЧКА ДЕТЕРМИНАНТА ЗА ЕКСПОНЕНЦИЈАЛЕН  
РАСТ НА МАЛИОТ БИЗНИС**

---

**СОДРЖИНА**

**АПСТРАКТ / 9СТР.**

**ВОВЕД / 11стр.**

**1. ДЕФИНИРАЊЕ И АНАЛИЗА НА МАЛИОТ БИЗНИС И ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО / 14СТР.**

**1. 1. РЕАЛОКАТОРСКА И РАЗВОЈНА УЛОГА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО / 15СТР.**

**1. 2. ПОИМ ЗА ПРЕТПРИЕМНИШТВО ВО МАЛИОТ БИЗНИС / 34СТР.**

**1. 2. 1. ПРЕТПРИЕМАЧ И ПРЕТПРИЕМНИЧКИ ПРОЦЕС ВО МАЛИОТ БИЗНИС / 37СТР.**

**1. 3. КЛАСИФИКАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМАЧИТЕ И НИВНИТЕ ВЕШТИНИ / 40СТР.**

**1.3.1 ПРЕТПРИЕМАЧКИ КАРАКТЕРИСТИКИ КАКО СЕГЕНТИ ОД КАПИТАЛОТ НА  
МАЛИОТ БИЗНИС / 43СТР.**

**2. ПРЕТПРИЕМНИЧКИ СТРАТЕГИИ И ВЕШТИНИ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ  
НА МАЛИОТ БИЗНИС / 45СТР.**

**2.1 КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГИЈА, СТРАТЕГИЈА НА МАЛИ И СРЕДНИ  
БИЗНИСИ НИВНА СИМБИОЗА / 46СТР.**

**2. 2. ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО И МАЛИОТ БИЗНИС / 51СТР.**

2. 2. 1. ПРОЦЕСОТ НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО И СУШТИНСКИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО / 52СТР.

2. 2. 2. ЗНАЧЕЊЕ НА ИНОВАЦИИТЕ ВО МАЛИОТ БИЗНИС / 53СТР.

2.2.3 ВЛИЈАНИЕТО НА ОБУКАТА, ВЕШТИНИТЕ И КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВРЗ ЕКСПАНЗИЈАТА НА МАЛИОТ БИЗНИС / 54СТР.

2. 3. РИЗИКОТ ВО РАБОТЕЊЕТО НА МАЛИТЕ БИЗНИСИ / 54СТР.

2. 4. КОМБИНАЦИЈА, РЕКОМБИНАЦИЈА И ЗАЕМНА СУПСТИТУЦИЈА НА ПРОИЗВОДСТВЕНИТЕ ФАКТОРИ / 56СТР.

3. СТРАТЕГИЈАТА И ПЕРФОРМАНСИТЕ ВО ФАЗАТА НА РАЗВОЈ НА МАЛИОТ БИЗНИС / 58СТР.

3. 1. ФАЗИ НА РАЗВОЈ НА МАЛИОТ БИЗНИС / 59СТР.

3. 2. КРЕИРАЊЕ, ИНВЕСТИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ НА ВЕШТИНИ И СТРУЧНИ ПОДГОТОВКИ ВО РАЗВОЈНАТА ФАЗА НА МАЛИОТ БИЗНИС / 63СТР.

3. 3. КОСТ – БЕНЕФИТ АНАЛИЗА ПРИ РЕАЛОКАЦИЈА НА РЕСУРСИ / 65СТР.

3. 4. АНАЛИЗА НА ПАЗАРОТ, СТЕИКХОЛДЕРИТЕ И КОНКУРЕНЦИЈАТА / 69СТР.

3. 4. 1. ЛОЈАЛНА СОВРШЕНА КОНКУРЕНЦИЈА ВО СОВРЕМЕНИ ЕКОНОМИИ / 72СТР.

4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ НА КОНКУРЕНЦИЈАТА, ПОЗИЦИОНИРАЊЕТО НА ПАЗАРОТ И НАЧИНИТЕ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА МАЛИТЕ БИЗНИСИ / 74СТР.

4. 1. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ НА СЕЛЕКТИРАН СЕГМЕНТ ОД ДЕЈНОСТА / 75СТР.

4. 1. 1. ОПРАВДАНОСТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО ВО СОВРЕМЕНИТЕ ЕКОНОМСКИ СИСТЕМИ / 79СТР.

4. 1. 2. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ / 81СТР.

4. 1. 3. ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО ВО СОВРЕМЕНА И ДИНАМИЧНА ЕКОНОМИЈА / 83СТР.

4. 2. ХИПОТЕТИЧКА РАМКА ЗА КОНКУРЕНТСКИ ПРЕДНОСТИ / 84СТР.

4. 3. МЕТОДИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ ФОКУСИРАНИ НА РАЗВОЈНАТА ФАЗА И ПОЗИЦИЈАТА НА МАЛИОТ БИЗНИС / 86СТР.

4. 4. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО / 93СТР.

5. АНАЛИЗИ И ПРЕПОРАКИ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА МАЛИОТ БИЗНИС / 136СТР.

5.1 ПОТРЕБАТА ОД ДОПОЛНИТЕЛЕН ФИНАНСИСКИ КАПИТАЛ ВО РАЗВОЈНАТА ФАЗА НА МАЛИОТ БИЗНИС / 141СТР.

5.2 РИЗИЧНИОТ КАПИТАЛ ВО РАЗВИЕНИТЕ ЗЕМЈИ И ВО ЗЕМЈИТЕ ВО РАЗВОЈ / 147СТР.

5.3 ЗНАЧЕЊЕТО НА БЕРЗАТА ЗА ПРЕТПРИЕМНИЧКИОТ АМБИЕНТ, СО ФОКУС НА ОДЛУКАТА ЗА УЧЕСТВО НА МАКЕДОНСКАТА БЕРЗА / 153СТР.

5.4 АНАЛИЗА НА ПРЕЛОМНА ТОЧКА НА ЕКСПОНЕНЦИЈАЛНА КРИВА, ГОРНА ГРАНИЦА НА РАСТ НА МАЛ БИЗНИС И ПРЕРАСНУВАЊЕ ВО ГОЛЕМ БИЗНИС / 156СТР.

5.5 АСПЕКТИ НА РЕОРГАНИЗИРАЊЕ И РЕСТРУКТУРИРАЊЕ / 157СТР.

5.6 МАЛИОТ БИЗНИС И НЕГОВОТО ЗНАЧЕЊЕ ЗА БДП НА НАЦИОНАЛНАТА ЕКОНОМИЈА / 158СТР.

## Заклучок

## ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО - ПРОТАГОНИСТИЧКА детерминанта за експоненцијален раст на малиот бизнис

### АПСТРАКТ

Постои само една работа која може да ти го зголеми малиот бизнис и да ја преудицира продажбата. Целта на оваа специфична проблематика е елаборирање на малиот бизнис, иновацијата, претприемништвото, овие три концепти имаат посебна специфичност, и покрај нивната независност како концепти, секоја од нив има посебна кохезија.

Од Шумпетер до денес, многу литератури го проучувале концептот на претприемништвото, со нивната можност да направат комбинации од фактори и кореспондирани иновации во процесите на продажбата и производството на продуктите. Многу блиску во литературата, со многу карактеристична димензија на претприемништвото е секогаш во многу тесна врска со малиот бизнис. Овие тези се развиени во реалниот бизнис, и аплицираат во преформансите на еволуцијата на малиот бизнис, средниот бизнис и неговото прераснување во голем бизнис.

Методологијата на развој на оваа научна теза се аплицира во емперичко истражување базирано врз развојот на мали компании во својата дејност, импактирани во истражување и еволуција на продажните техники на пазарот во кој се активни, како да се создаде прав тим за нивните бизниси, и развој на нивните бизнис стратегии. Вистинскиот фокус на малиот бизнис е нивниот мониторинг. Развојот на малиот бизнис, културата на вработените, брендот, партнерите, ефикасноста. Како да се познава нивниот продукт, неговиот циклус, експанзијата, и како да се искористат своите предности. Разликата помеѓу имањето пари, ликвидноста и профитот.

Како да се анализира правилно успешниот бизнис со препораки и заклучоци како да прерасне во голем и да функционира профитабилно. Стратегии на долг рок како малиот бизнис да се трансформира во голема корпорација. Идните истражувања ги адаптираат многуте можности за раст, најважните, базирани на теории консултирани од стручни литератури, но идеосинтетизирани во фокусот на тезата. Емпериското истражување, како дел од тезата, треба да објасни раст и улога на претприемачите и нивото на учење со синтезата на идејата за развој на малите бизниси кои ги управуваат.

Оригиналност, вредноста, синтезата од консултираната литература, теориите од познатите економски автори, критиките, советите кои ги имаат дадено на бизнис сопствениците ширум светот, се карактеристики на оваа теза. Кога бизнисот расте, се бараат нови пристапи кои се потребни за напредна фаза да се разберат малите компании во процес на преминување во големи корпорации со големи бројки.

**Најмоќното средство кое го има Претприемништвото е УМОТ.**

**Интелегенцијата ги решава сите проблеми и продуцира пари за компанијата. Разликата помеѓу средствата и можностите, концентрирани во трудот и упорноста на претприемачот, купуваат генерирани средства во бизнисите кои носат големи профити.**

## ENTREPRENEURSHIP - MAIN DETERMINANT FOR GROWTH ON SMALL BUSINESS

### Abstract

The one thing you can do to grow your business and sales faster. One powerful strategy. The purpose of this special issue is to examine small businesses, innovation, and entrepreneurship, and show that, although these three concepts have their own specific literature and can be dealt with independently, they are closely related.

From Schumpeter to the present, a stream of literature unites the concept of entrepreneurship with its ability to make new combinations of factors and corresponding innovations in processes and products. Similarly, in a broad stream of literature, the most characteristic dimension of entrepreneurship is closely linked to small businesses.

This thesis is developed from a real life application of performance evaluation of small, and medium sized enterprises.

Methodological developments of the thesis are applied in empirical studies to evaluate the impact of small companies, on the performance of fire extinguishers processing and the impact of exporting evaluation techniques of the market, how to create the right team for your business and business development strategies. The right things to monitor and focus on.

Developing a small company culture for better employee and partners effectiveness. How to know product's lifecycles and how To use It at your advantage. The difference between cash and profit. How To analyze successful businesses to know how they function and grow.

Long term growth strategies and ability to transform from small company to a big corporation. Future research needs to adopt multiple measures of growth and, more importantly, be based on theory longitudinal in scope but idiosyncratic in its focus.

Empirical work should seek to explain the periodicity of growth and the role that learning plays in the idiosyncratic development of small businesses.

Originality, value, the paper synthesizes the literature in an area that is critical in terms of the advice given to policy makers and business owners. It does so while building on the frameworks used in previous reviews and then identifying new research approach- es that are needed to advance understanding of the small business growth process.

**THE SINGLE MOST POWERFUL ASSET ENTREPRENEURSHIP HAVE IS MIND. INTELLIGENCE SOLVES PROBLEMS AND PRODUCES MONEY FOR COMPANIES. THE DIFFERENCE BETWEEN ASSETS AND LIABILITIES, CONCENTRATE EFFORTS ON BUYING INCOME - GENERATING ASSETS IN BUSINESS AND PROFITS.**

## ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО - ПРОТАГОНИСТИЧКА детерминанта за експоненцијален раст на малиот бизнис

### Вовед

*Претприемништвото* е концепт во современите економиии кој станува неопходна алатка за растот, развојот и пред сè, за етаблирањето на малиот бизнис во соодветната индустрија, како и на пазарот во сè подинамичните економиии. Малите бизниси пактираат со своите лидери конвергирајќи кон конфорот на големите бизниси.

Впрочем, аквизирањето на *претприемачот* кон успех, моќ, профит, генерирање мрежа во која доминацијата ја има неговиот бизнис, се секојдневие на претприемачот. Вештините кои во понатамошната елаборација на тезата ќе се дефинираат, како потребна алатка која претприемачот мора да ја аплицира во секојдневното водење на малиот бизнис, адаптирајќи се на промените, дефинирајќи ги стратегиите, стремејќи се за голема своја компанија. Воопшто не е сон за претприемачот користејќи ги сите ресурси во својот мал бизнис да менаџира компанија од големи размери. Компанија која ќе доминира на пазарот во националната економија, па проширувајќи се во свески размери. Тоа, понатаму, се врзува за прифаќање на идеи, иновации, сфатени како економски поим, помалку како технички поим, кој секогаш значи нешто ново, развојно, современо, во чекор со трендовите за што подобар квалитет, во општа економска мисла.

Новото секогаш претставува отстапување од економските стандарди, пред сè од секојдневните преформанси и начини на работење. Таа иновативна преференција кај малите бизниси и нивните лидери дава дополнителна развојна енергија кон концептот за фазите на развој на една компанија, од моментите на нејзиното основање, низата развојни фази, па сè до моментот на преломната точка (brake even point) и развој и преобразување од мала, средна, па во голема компанија.

Малите и средни бизниси денес претставуваат двигател во едно современо развиено економско опшество од аспект што директно влијаат врз отварањето на нови работни места, а со самото тоа и врз намалувањето на невработеноста кај граѓаните. Малите и средни бизниси денес заземаат голем процент во општеството и нивното работење континуирано придонесува за постојано отворање нови работни места за граѓаните. Во тој сегмент планирањето во малите и средни бизниси е од суштинско значење за развојот на бизнисите, отворање нови бизниси, нивна стабилност на пазарот, подобрувањето на конкурентската вредност на пазарот а со тоа и влијанието за постојано отворање нови работни места.<sup>1</sup>

Одговорот на прашањата и врз основа на тоа да се добијат емпириски сознанија кои ќе послужат како генератор за постигнување долгорочна конкурентност на организациите и зголемен економски раст во секоја земја.

Теориската анализаподолу во елаборацијата ќе се потпре на сознанијата од меѓународната научна и стручна литература, односно сознанијата на научниците и другите автори кои во своите научни трудови и книги ја истражувале проблематиката со која се занимава и овој магистерски труд.

<sup>1</sup> BAKKER, A. B., AND DEMEROUTI, E. (2008). TOWARDS A MODEL OF WORK ENGAGEMENT. CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL 13, 209-223



Имајќи ги предвид предностите како и слабостите на методите на истражување, при изработката на магистерскиот труд, заради поцелосна опфатеност на проблемот на истражување, ќе се користат квалитативни и квантитативни методи на истражување кои ќе се комбинираат и обработат и врз основа на добиените резултати, ќе се донесат финални заклучоци.

**ГОЛЕМИОТ БИЗНИС Е САМО ИДНИНАТА НА МАЛИТЕ КОМПАНИИ. НЕМА НИШТО ПОИНТЕРЕСНО ЗА ИСТРАЖУВАЊЕ ОД ТОА КАКО ДА СЕ ПРЕЗЕМЕ КОМПАНИЈА И ДА СЕ ОДНЕСЕ ВО ЕЛИТАТА НА ГОЛЕМИТЕ КОМПАНИИ ВО КОМФОРТОТ НА ГОЛЕМИТЕ БРОЈКИ.**

## **1. ДЕФИНИРАЊЕ И АНАЛИЗА НА МАЛИОТ БИЗНИС И ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО**

**РЕАЛОКАТОРСКА И РАЗВОЈНА УЛОГА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО**

**ПОИМ ЗА ПРЕТПРИЕМНИШТВО ВО МАЛИОТ БИЗНИС**

**ПРЕТПРИЕМАЧ И ПРЕТПРИЕМНИЧКИ ПРОЦЕС ВО МАЛИОТ БИЗНИС**

**КЛАСИФИКАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМАЧИТЕ И НИВНИТЕ ВЕШТИНИ**

**ПРЕТПРИЕМАЧКИ КАРАКТЕРИСТИКИ КАКО СЕГЕНТИ ОД КАПИТАЛОТ  
НА МАЛИОТ БИЗНИС**

## 1. 1. Реалокаторска и развојна улога на претприемништвото

**Воведувањето** нова претприемачка организација е неопходна детерминанта во етаблирањето на малиот бизнис и создавањето бренд. Применувањето на различни критериуми влијае на класификацијата на претприемачите во поглед на транспарентно дејствување во деловната активност, како и во однос на производот, односно соодветната дејност во која претприемачот има аспирации за остварување профит. Од овој аспект, постојат претприемачи кои се ориентирани кон својата национална економија и претприемачи кои имаат мисија и стратешка определба да постигнат новниот бизнис да биде дел од врвните светски пазари и затоа се ориентираат извозно.

Потребните теоретски и научни вештини и знаења можат брзо да се насочат кон практична примена во рамките на еден развоен сегмент. Тоа се апострофира најмногу со стратегиите за придобивање нови потрошувачи, стратегиите за нови производи, стратегиите за имитирање, стратегиите на ниски цени, стратегии на висок квалитет, стратегија на истражување и влез во нова лепеза на производи, односно услуги, а со тоа квантифицирање на веќе поставените цели, зголемување на профитот и започнување со експоненцијална фаза на бизнисот.<sup>2</sup>

**Претприемачите** се сопственици на претпријатија кои воведуваат иновации, на тој начин го дефинираат својот бизнис наспроти конкуренцијата, преземаат ризик, вршат комбинација, рекомбинација на поскапите производствени фактори со поевтини, апроксимативно кон нивните најпродуктивни аспирации за профит.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> NELSON, R. (1964), "AGGREGATE PRODUCTION FUNCTIONS AND MEDIUM-RANGE GROWTH PROJECTIONS", THE AMERICAN ECONOMIC REVIEW, VOL. 54, PP. 575-606.

<sup>3</sup> ORGENSEN, D., & FRAUMENI, M. B. (1989). THE ACCUMULATION OF HUMAN AND NONHUMAN CAPITAL, 1948-84 (EDS). BY LIPSEY AND TICE. THE MEASUREMENT OF SAVING, INVESTMENT, AND WEALTH. CHICAGO: UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS.

**Претприемачот** преку отворените комуникациски платформи континуирано работи на групирање на ресурсите во групации по деловен интерес, кластери по дејност и конзорциуми на интерес, со цел да овозможи покредибилен настап на современиот пазар, но и презентирање на бизнисот во регионалниот и на европскиот пазар. Вмрежувањето, постојаната селекција на вработени и соработници, партнери и стеикхолдери на малиот бизнис, достигнувајќи го својот раст, придонесува за полесен пристап до грантови од европските фондови, со цел да се инвестира во иновации и конзистенција на квалитетот, како и создавање на свој бренд.

**Претприемачот** трага по вмрежување, воспоставување проектни линии за финансирање, маркетинг, продажба на производи, услуги и инвестиции. Бара менторски услуги, едукација и деловно советување од мрежа на локални и интернационални консултанти и соработници, етаблирајќи го својот бизнис кој почнува да го достига експоненцијалниот раст, претварајќи се во компанија која остварува профит и прераснува во голема компанија со вредности.

Едукацијата за бизнис и нови технологии, постојаната промоција и маркетинг на бизнисот, секаде и секогаш, поврзување со соседните земји и постојано зајакнување на предностите од централната комуникација, финасиската поддршка од банките во земјата, постојана соработка со научни и експертски тимови, пласманот на производи и интелектуални услуги во Р.С. Македонија, но и надвор од неа, имаат единствена цел - максимизација на профитот.

Доминацијата на малите и средните претпријатија во вкупните бизниси на современите економии е повеќе од евидентна.

За илустрација, во ЕУ тие се повеќе од 99%, а во САД 96%. Малите бизниси во современите економии покриваат повеќе сектори, меѓу кои: традиционалниот, преработувачкиот, супконтракторни фирми кои работат за потребите на големите компании, de facto

во услужната дејност, маркетингот и организацијата и развојот на човечките ресурси. Светот во кој живееме е свет во кој иновативноста, знаењето и вештините ги диктираат сите правци на современиот живот. Во овој динамичен свет конкурентноста е составен дел не само во меѓународните и домашни бизнис - релации туку и составен сегмент на секојдневните културни навики.

Со право се смета дека претприемачите го моделираат светот и создаваат еден нов тип економија - нова економија со претприемнички знаења, вештини, во кои информациите се највреден ресурс. Како да се биде прв, иновативен и импозантен? Водењето сопствен бизнис, не само што носи ризици и неизвесност, туку и за секој претприемач значи: поголема флексибилност, самоиницијатива, развој на лидерски став, брзо донесување одлуки, аналитички пристап во работата, посветеност, подготвеност за победа или пораз.

Сите овие предности може да ги ужива претприемачот, само доколку внимателно ја разгледа својата идеја, направи соодветна анализа и пронајде партнери и поддршка на патот кон остварување на својата цел. Голем број експерти велат дека претприемач се раѓа, но и се создава со вештини. Па затоа, меѓу најважните особини што треба да ги развива еден претприемач се: иновативност, разумно преземање ризик, самодоверба, желба за сопствен развој, способност за работа во тим, јасна перцепција за поставување цел, самоиницијатива и интегритет за преземање одговорност. Многу нешта што денес се неизоставен дел од нашето секојдневие, некогаш биле само идеја во нечија генијална глава.

Илон Маск, Ричард Брансон, Марк Цукерберг, Бил Гејтс, Лари Пеџ, се само дел од светската елита на успешни претприемачи кои успеале да направат комплетна дистинкција со своите идеи и на тој начин да

создадат империи. Нивната дефиниција за мали бизниси е формирана на голема платформа, но во суштина, на исто ниво, зависно од територијалната, политичката и економската слобода на државата. Во основа, дефинирањето е детерминирано од страна на економски најмоќните светски држави во Америка и Европа, па оттаму Европската Унија дефинирањето на малите бизниси го одредува на основен степен кој е задолжителен за сите нејзини земји членки, а тој подлежи на дополнително дооформување од страна на самите членки.

Постојат суштествени разлики помеѓу малите и големите претпријатија, што треба да се имаат предвид кога се зборува за примената на менаџментот. Генерализирано, малите претпријатија имаат неколку иманентни карактеристики кои произлегуваат од големината. Така, на пример, малите претпријатија имаат мал број вработени, мал обем на работа, мал број потрошувачи и претежно дејствуваат на локален пазар. Менаџментот претставува универзална цивилизациска придобивка, што значи дека еднакво се применува во сите видови претпријатија, независно од нивната големина. Меѓутоа, примената на менаџментот не може да биде иста во сите претпријатија кои се разликуваат во својата големина.<sup>4</sup>

За да се објаснат разликите во примената на менаџментот во големите и малите претпријатија, потребно е да се објаснат дополнителните карактеристики на малите претпријатија со кои тие се разликуваат од големите.

Тие разлики се следниве: побрзо донесување одлуки, поголема флексибилност, поголема централизација во одлучувањето, едноставна организациска структура, големо влијание на сопственикот, директна комуникација одгоре - надолу, едноставно формално планирање, ограничена партиципација на вработените во одлучувањето, помалку нивоа на менаџмент, краткорочна ориентација во работењето, пократок животен век на претпријатието,

<sup>4</sup> LITTLE, W. A. (2003). MOTIVATING LEARNING AND THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL. COMPARE, 33(4), 437- 452.

поефикасна координација во работењето, непосредна и поефикасна контрола во работата.

Најпрепознатлива карактеристика на малиот бизнис се иновациите. Признавањето на технолошкиот напредок, како нов фактор на економскиот раст значи квалитативна промена во развојот на теорискиот раст. Вклучувањето луѓе во рамките на аналитичката рамка за капитал во никој случај не е нова идеја. Многу економисти во минатото (и неоекономисти) ги сметаа луѓето и/или нивните вештини како капитал.

Адам Смит, смета дека вештините и стекнатите способности на луѓето се капитал. Впрочем, тој додава дека вештината на еден човек, може да се смета како “машина” која има елоквиентна цена и дава моќ.<sup>5</sup> Научникот и Фридрих Лист (1789-1846), и покрај неговиот фокус на доктрината на националноста, става голем акцент на нематеријални средства (акумулација на сите откритија, пронајдоци, подобрувања, совршенства и напрегањата на сите генерации од минатото).<sup>6</sup>

Како што еднаш сопственикот на Фејсбук, Марк Цукерберг, кажа за одговорностите на извршниот директор: *“Мислам дека извршниот директор прави главно две работи: ја поставува визијата на компанијата и регрутира тим. Засега, ние имаме визија и сме на половина пат да ја спроведеме и мислам дека имаме уште многу пат да изодиме. А создавањето тим како човечки капитал е еден многу важен дел при тоа. Поминуваме многу време фокусирани на ова.”*<sup>7</sup>

<sup>5</sup> ADAM SMITH, THE WEALTH OF NATIONS, 1976, OXFORD UNIVERSITY PUBLISH, P.98-99

<sup>6</sup> SCHULTZ, T. W. (1961). INVESTMENT IN HUMAN CAPITAL. AMERICAN ECONOMIC REVIEW, 51, 1-17.

<sup>7</sup> [HTTPS://WWW.FORBES.COM/PROFILE/MARK-ZUCKERBERG/#532D36873E06](https://www.forbes.com/profile/mark-zuckerberg/#532d36873e06)

ОЕЦД го дефинира човечкиот капитал како знаење, вештини, способности и други карактеристики кои се релевантни за економската активност.<sup>8</sup>

Проблемот е во тоа што не постои единствена дефиниција на човечки капитал или еден единствен поглед или научно разбирање на неговата природа, статус и улога. Постојат неколку пристапи кон дефинирање на човечкиот капитал.

Во микроекономски поглед, постојат два основни пристапи. Во однос на бизнис економијата, човечкиот капитал се смета како фактор на производството. Според менаџерскиот поглед, човечкиот капитал е бизнис ресурс или средство и тој е составен дел на пазарната вредност на компанијата. Макроекономскиот пристап го гледа човечкиот капитал како еден од факторите на производство, односно како извор на економски раст.

Економскиот раст е една од главните цели на економската политика на секоја влада. Тој може да се постигне со интензивна употреба на факторите на производство. Интензивен економски раст е резултат на зголемување на количината на искористени фактори на производство. Основните фактори на производство се земјиште, работна сила и капитал.

Земјата како фактор на производството ги вклучува сите компоненти на животната средина. Овој извор често се користи за одбележување на природни извори, но некои економисти овој фактор го поврзуваат со капиталот. Тој беше одлучувачкиот фактор на производство за да се постигне раст во периодот пред индустриската револуција.

Во моментот, поголемиот дел од работната сила е вработена во земјоделството во многу земји во развој. Ако стапката на економски раст е премногу висока, тогаш постои осиромашување на

SNELL, S.A., LEPAK, D.P. AND YOUNDT, M.A. (1999). MANAGING THE ARCHITECTURE OF INTELLECTUAL CAPITAL: IMPLICATIONS FOR STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, IN FERRELL, G.R. (ED.). RESEARCH IN PERSONNEL AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. S4 159-74.



природните извори. Од оваа причина, ние зборуваме за одржлив раст кој не води кон осиромашување на природните извори.

Трудот е уште еден извор за економски развој што се постигнува преку зголемување на работната сила. Тој е под влијание на демографските платформи, големината на способностите на работната сила, напредокот на научно и техничко ниво, општествената поделба на трудот и продуктивноста на трудот во различни сектори.

Презентирањето на современи технологии бара целосно квалификувани вработени за работа и одржување. Затоа е потребно да се зголемат квалификациите на работната сила.

Во поново време имаме сè повеќе меѓународни компании за восхит, *Амазон е одличен современ пример за фокусирање на долг рок и прифаќање на кратки маргини на краток рок.*

*Џеф Безос* поминал низа години во коишто луѓето мислеле дека тој е условно речено “луд” и дека тешко ќе ја оствари својата визија. Но со помошта трудот на неговиот одличен тим и технологија, неговата визија се претворила во стварност.

Суштината на создавањето, зголемување на вредноста и ефикасноста на човечкиот капитал, троши пари во сегашноста, но се очекува придобивките да се прелеат во иднината. Човечките ресурси се сметаат како носители на човечкиот капитал. Од овој агол на гледање, често се случува луѓето да го изедначуваат човечкиот капитал и човечкиот потенцијал. Интелектуалниот капитал е збир на човечки и структурен капитал.

Постојат: искуство, организациска технологија, односите со клиентите и професионални вештини.

Главна цел на Бил Гејтс е да го направи Мајкрософт компанија на иднината преку интелектуалниот капитал, односно да ја задржи моќта на голема компанија, а во исто време да ја има флексибилноста на мала компанија. Овој пристап е всаден во генетскиот код на секој вработен и на самата компанија.<sup>9</sup>

Човечкиот капитал е комбинација од знаење, вештина, иновативност, како и способноста на компанијата и вработените да се исполнат работните задачи. Човечкиот капитал не може да биде во сопственост на компанијата.

Организацискиот капитал е институционализирано знаење кое го поседува организација, кое се чува во базата на податоци. Тоа често се нарекува структурен капитал, но терминот "организациски капитал" најчесто се користи.<sup>10</sup>

Boston Consulting Group (BCG), фирма која се занимава со менаџмент консалтинг, развила сопствена методологија за стратешко планирање, врз основа на концептуалните знаења кумулирани во текот на шеесетите и седумдесетите години на 20-от век. Основната BCG портфолио матрица претставува дводимензионална матрица, која во литературата е позната како "раст/учество" матрица. Различните пазари, како и производи или активности во диверзифицираните организации, се наоѓаат во различни фази на развој.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> [HTTPS://WWW.FORBES.COM/PROFILE/BILL-GATES/#26F09C71689F](https://www.forbes.com/profile/bill-gates/#26f09c71689f)

<sup>10</sup> WRIGHT P. M., GARDNER L. M., MOYNIHAN L.M., & ALLEN M.R. (2005). THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCE PRACTICES AND FIRM PERFORMANCE: EXAMINING CAUSAL ORDER. PERSONNEL PSYCHOLOGY, 58, 409-446. INDUSTRIAL RELATIONS. OXFORD: BLACKWELL PUBLISHING, 2000, VOL. 39, NO 3, P. 502-524.<sup>10</sup>

<sup>11</sup> BONTIS, N., ADRAGONETTI, N. C., JACOBSEN, K., ROOS, G.: THE KNOWLEDGE TOOLBOX: A REVIEW OF TOOLS AVAILABLE TO MEASURE AND MANAGE INTANGIBLE RESOURCES. EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL, 17 (4), 1999, PP. 391-402

Тргувајќи од истражувањата кои ги има спроведено оваа фирма, се заклучило дека стратегиската позиција на бизнисот се одредува според две карактеристики: релативното пазарно учество и стапката на раст на пазарот.

Условите на постојани промени на економската средина, бараат од малите и средни претпријатија да бидат флексибилни и тие имаат голем капацитет на прилагодување, поттикнати од ниските димензии и брзиот процесот за донесување одлуки.

Тие лесно се прилагодуваат на барањата и потребите на потрошувачите, со цел да се биде поблиску до пазарот. Малите претпријатија се карактеризираат со поголема флексибилност во однос на поголемите. Флексибилноста означува способност на малото претпријатие да ги менува активностите и брзо да реагира на промените на локалниот пазар. Од друга страна, флексибилноста означува преземање брза, корективна акција на веќе донесените одлуки.

Флексибилноста може да се однесува на обемот, цените, асортиманот и слично. Таа може да влијае и за промена на дејноста на малото претпријатие. Содржински, флексибилноста може да означува менување на активностите во врска со промените на пазарните услови и брзо приспособување на капацитетот на промените во побарувачката.

Една од значајните карактеристики на „новата економија“ е можноста за движење на производството.

Успехот на голем број бизниси се гледа во нивната флексибилност и постојаната интервентност за воведување нови подобрени и пософистицирани производи или услуги. Се смета дека малите бизниси се пофлексибилни и затоа можат подобро да се прилагодат на промените и условите кои ги генерира пазарот.

Производство - Главното и клучно прашање за улогата и значењето на малите и средни бизниси во една економија произлегува од нивниот удел врз производството, вработувањето или која било друга агрегатна променлива како и нивното влијанието за економското работење во секторот на малите и средни претпријатија.

За секоја земја без разлика на кое ниво на развој се наоѓа, потребни се активности кои вклучуваат економии од обем. Големината на оваа дистрибуција во голема мера е под влијание на малите и средни претпријатија. Ваквата поставеност исто така може да биде под влијание и на меѓународната трговија.

Важен предизвик за секоја земја е да базицира извоз на сеопфатниот дел од производството (надвор од секторот на капитал) со што им дава опортунистичка можност на малите и средни бизниси за одредени активности во економијата и зголемување на профитот.

Постигнувањето на стратешката цел е тешко доколку активноста на малите и средни бизниси во целина не е поддржана од страна на политиката на една национална економија.

Оваа цел на еден начин може да се реализира доколку големите фирми со одреден договорен дел од нивната работа или дел од одреден процес во нивната работа се пренесе на помалите и средни бизниси. Исто така, може да се реализира со кластери, во која малите фирми меѓусебно соработуваат заедно, со цел за да се справат со сите оние аспекти на бизнисот, кои навистина се карактеризираат со економии од обем.

Со самото спојување на малите и средни претпријатија може да се постигне масовно решение, што во исто време придонесува за агресивно решавање на прашања поврзани со националната економија.

Малите бизниси, *de facto*, во најголем дел се субконтрактори на големите бизниси.

За големите бизниси, малите и средните бизниси - претставуваат основата од којашто се формирале, односно секоја голема компанија

на самиот почеток започнала како мал бизнис којшто подоцна прераснал и се проширил во голем бизнис. Меѓутоа, големите компании сè повеќе стравуваат од малите бизниси затоа што со текот на времето малиот бизнис може да прерасне во голем, а тоа за големите компании претставува и дополнителна конкуренција на пазарот со која треба да се соочат и надминат, што значи малиот бизнис претставува еден вид закана за големиот бизнис.<sup>12</sup>

За поединци, мали и средни бизниси, често претставуваат прва работа, односно првиот чекор во кариерата. Тие се, исто така, и првиот чекор кон светот на претприемачите. За економијата во целост, малите и средни претпријатија се генератори на нови идеи како и рекламатори за забрзување на растот врз основа на поефикасна употреба на ресурсите.

Надворешното влијание на малите и средни претпријатија се состои во нивниот придонес во развојот на една економија.

Статистиките во речиси сите земји покажуваат дека малите и средни претпријатија се апсолутно доминантни во економијата, кои претставуваат повеќе од 99% од сите компании, кои имаат значително влијание за формирањето на бруто домашниот производ и понудата на работни места.<sup>13</sup>

Поставеноста на формалниот ризичен капитал претставува постоење на два ентитета институционални инвеститори како што се пензиските, осигурителните и донациските фондови, оддели при комерцијалните банки и компании за ризичен капитал, кој што ги менаџира, односно ги управува овие фондови.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> TOMAS CHAMORRO-PREMUZIC WHY DO SO MANY INCOMPETENT MEN BECOME LEADERS? (AND HOW TO FIX IT), 2019

<sup>13</sup> ARMSTRONG, M.: A HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE. LONDON. 2006 <sup>13</sup>

<sup>14</sup> WINKLER, D. R. (1987). SCREENING MODELS AND EDUCATION, IN: G. PSACHAROPOULOS (ED.) ECONOMICS OF EDUCATION; RESEARCH AND STUDIES. OXFORD: PERGAMON PRESS.

Институционалните инвеститори се јавуваат во улога на лимитирани, ограничени партнери, а компанијата на ризичен капитал дејствува како генерален, општ партнер.

Формалниот ризичен капитал претставува вложување во акции, варанти, конвертибилни хартии од вредност што овозможува активно инволвирање на фирмата којашто се финансира – мониторинг т.е. надгледување на работата во фирмата, учество во бордот на директори, давање менаџерска и претприемничка експертиза. Ризичниот капитал, кој генерално гледано, е многу селективен и сериозно го студира проектот при донесувањето на одлуката за инвестирање, забележува пониска нето стапка на пропаѓање од вообичаените, бидејќи ризичниот капитал носи совети напоредно со финансирањето и реализира експертизи пред инвестирањето.

Дефинирање на „Кластер за имплементација на информациско - комуникациската технологија и решенија за зголемување на конкурентноста на малите бизниси“, претставува важна стратешка полемика за надминување на ограничувањата во ресурси како и овозможување на софтверските компании здружено да се насочат кон нови пазарни сегменти на домашниот и на меѓународниот пазар.

Фокусот е ставен на едукација на малите и средни бизниси кои може да станат поконкурентни на пазарот и да ги продаваат нивните производи и услуги, со користење на информациско-комуникациски технологии.

Целта е да се поврзат целокупните понудувачи на решенија на информациско - комуникациската современа научна технологија со малите и средни бизниси, преку обезбедување интегрирана понуда на информациско - комуникациската современа научна технологија за услуги за задоволување на потребите на малите бизниси коишто произлегуваат од предизвиците на дигиталната економија, глобализацијата и отварањето на пазарите во Европската Унија.

Малиот бизнис може да продолжи да расте сè додека не стигне до работ до кој едно мало или средно претпријатие повеќе нема да биде сметано како такво, туку ќе премине во голем бизнис.

Моделот на 5-те фази на развој ја дефинира оваа фаза како зрелост, но се смета дека претпријатијата сè уште растат и во оваа фаза.

Бизнисите во оваа фаза имаат доволно и кадри и финансиски ресурси за да вклучат детално оперативно и стратегиско планирање. Менаџментот е децентрализиран, а сопственикот и работењето почнуваат да се одвојуваат, како финансиски, така и оперативно.

Постојат три главни прашања во оваа фаза, а тоа се: продуктивноста, контролата и пронаоѓањето на дополнителни можности за раст.

Однесувањето на малите бизниси во оваа фаза се карактеризира со стабилизирање и одржување на една средина во чија кота е претприемачот, кој заедно со еден мал менаџмент-тим може да биде во директен контакт со клучните оперативни активности, каде секој член во менаџмент - тимот може да биде одговорен за одредена функција, но доколку планираат и понатаму да растат можно е додавање дополнителни нивоа на менаџмент за да се подготват за понатамошен раст.

Во овој момент потребно е да се развијат различни или стандардни начини на комуникација со вработените од оние што ги одликуваат малите бизниси, а тоа е директна комуникација и контрола во комуникацијата со нив. Ваквите промени во интерното окружување носат и предности и ограничувања.

Светски имиња во историјата на економската мисла, немаат конкретен обид за проценка на протагонистичките детерминанти во малиот бизнис кои посебно се елаборираат и претставуваат научен аспект и модел за прирачник на малите бизниси во нивниот раст и развој. Менаџерските и повеќето работни места по спецификација бараат мноштво на различни вештини за соодветно извршување на задачите, почнувајќи од физичките способности, преку когнитивните вештини и интерперсоналните вештини.

Потребата од концептот на претприемачот преку човечкиот капитал може да се подели во две главни компоненти: развој на вештини, кои се однесуваат главно на индустријата, поврзани со образованието и обуката (формална и неформална) и формирање технолошка способност, која е одговорна за развојот на индивидуални и институционални вештини и знаења, добиени со технолошки напор.

Вештината сама по себе е прилично нејасен термин. Таа може да има подетално елаборирање на способност за вршење на дадените активности или совладување на разни техники, но таа може да се однесува на спектар на атрибути на однесување како што се компетентност или способност за работа без надзор и сигурност и стабилност или потреба за вработување, со цел оставрување на целите на малиот бизнис.

Исто така, идејата да се биде прв во дејноста, во смисла на капацитет за да се постигнат конкретни задачи, сега често се поврзува со идејата за вештини.

Впрочем квалификациите се поистоветуваат со знаење, вештини на сите вработени, односно со вкупните перформанси на организацијата.



Вештините можат да се научат преку едукација и обука, но исто така и во текот на активностите на луѓето на работа. Тргувајќи од ваквата констелација, акцентот на истражувањето во магистерскиот труд, ќе биде ставен на претприемачот како главен протагонист низ развојните фази, човечкиот капитал како основа за ефективна стратегија за долгорочна конкурентност на претпријатијата и прогресивен економски раст, при што трудот ќе опфати шест етапи од кои првите четири се базирани на теоретски основи, а последните две ќе се состојат од емпириско истражување, за на крајот во последното поглавје да се предложи модел за значењето на претприемачот низ развојните фази и важните компоненти за експоненцијален раст на економскиот бизнис во услови на современа динамична средина.

Во констелација на оваа аспирација, од аспект на анализираните теории и концепти од врвните економски експерти ориентирани кон малиот бизнис и сублимацијата и заедничката кохерентност со претприемачот, низ елаборацијата подолу се поентира со доминантниот менаџер кој малиот бизнис го носи на пиедесталот помеѓу големите бизниси, профитабилните компании, финансиската слобода.

Вработените, нивните обуки, вештини, менаџирање од страна на претприемачот како дел од целокупниот процес на претприемништво, се само сегменти кои ја комплетираат големината на бизнисот. Но, дали е мал или голем бизнис, претприемачот е стожер и моќен сегмент кој е двигател и протагонист на бизнисот.

Мисијата на претприемачот е да се фокусира кон поголем профит.

Кохезијата помеѓу претприемачот, вештините, знаењето, нивото на научно достигнување, познавањето на дејноста на малиот бизнис во која функционира, се полемики на бизнисот.

Со цел да се направи изложување на јасни перформанси, суштината се фокусира на односот помеѓу човечкиот капитал и ефикасноста на организацијата во секојдневното работење.

*Хабилитацијата на Претприемништвото* во многу научни трудови е појдовна варијабла за формулата за успех и растењето на малите бизниси.

Се поставува прашањето што е тоа што Претприемништвото го прави фундамент за успешен бизнис?

Дали Претприемништвото мора да го разбира секој лидер на бизнис?

Картицата за човечкиот капитал, нејзината имплементација и оценувањето на компетенциите на човечките ресурси во бизнисите.

По разработката на научно - теоретскиот дел, заедно со емпириското истражување, во оваа теза е нотирана методологијата на истражувањето, односно оправданоста, предметот и целите на истражувањето помеѓу претприемништвото и бизнисот.

Резултатите добиени преку различните методи на истражување, понатаму се проучуваат и преку нивна компаративна анализа се доаѓа до конечниот заклучок.

Претприемачот секој ден си го поставува прашањето: како да го зголемам мојот бизнис? Дали имам кредибилитет да го зголемам квалитетот на малиот бизнис, да ја зголемам продажбата, кој е тој клиент кој мора да стане мој стратешки партнер за мојот бизнис да премине во поголемата фаза од бизнис стратегијата?

Кој е пакетот кој ќе го зголеми процентот на просекот? Менаџирањето и лидерството помеѓу вработените, дилањето на обврските, се моќен концепт на големите лидери. Преформансите, културата на тимот кој ја сочинуваат структурата на компанијата се многу битни во развојот.

Претприемачот знае дека постојат вработени кои доаѓаат со решенија на проблемот, но има и вработени кои се лојални но немаат вештини за решавање на проблемите.

Вработените со високи преформанси, кои имаат високо ниво способност за продажба, но потребно им е учење од лидерот што е тоа што треба да го направат за да дојдат до првата структура. Третата група можат да бидат црливото јаболко на компанијата. Лидерот мора да го подготви тимот кој ќе ја однесе компанијата помеѓу победниците од големи компании. Лидерството е платформа која секојдневно се учи.

Микроменаџментот кај малите компании може да биде одземање енергија и да биде исцрпувачко, затоа што лидерот е тој кој мора да даде насоки кон успехот.

Искуството на многу искусни менаџери покажало дека менаџирањето на вработените директно е невозможно затоа што вработените не прифаќаат менаџирање, туку тие сакаат добар систем во кои сами ќе се менаџираат.

Систем каде ќе ги знаат правилата кои се јасни кои мора да ги следат, кој е брендот на лојалноста, чувството на припадност и резултатите кон кои треба да се стремат. Микро менаџментот може да биде бејбиситинг на вработените кое знае да биде одземање време и енергија, кое може да биде проблем при растот на компанијата.

Лидерот мора да им покаже што е тоа што го бара од нив. Која и да е дејноста, ако вработениот е вистинскиот вработен за компанијата мора да му се каже целта каде компанијата треба да стигне во иднина. Понатаму, вистинските луѓе треба да се постават на вистинските работни места. Флексибилноста мора да постои, затоа што може некој инженер да биде најмен за некоја позиција, но да има вештини за друга позиција.

***ЛОЈАЛНОСТА, сепак во секоја мала компанија е НАЈВАЖНА.***

Креирањето на системот е работа на лидерот. Вработените мора да бидат успешни.

Мора да се најдат вистинските луѓе на вистинските места. Како лидер мора да се комуницира.

Лојалноста кон компанијата, лојалноста кон клиентите, благодарноста, хемијата дека припаѓаат кон еден бизнис, е способноста да се развиваат во компанијата и да го развиваат брендот и компанијата.

Вработените може да имаат лојалност, хармонија и резултати, да имаат вештини на продажба, да знаат да работат во тим, всушност помагаат на компанијата да се етаблира во големите компании.

Може да поседуваат способност за хармонија и резултати, но ако не се лојални, без разлика колку и да се добри, во нив не треба да се вложува, ниту да се унапредуваат, затоа што многу лесно може да побегнат во конкуренција. Тие вработени треба да се отпуштат. Вложувањето во нив е губење време на компанијата.

***Бизнисот е едноставен - луѓето се комплицирани.***

Лидерите многу често вработуваат луѓе. Прашањето е како да ги вработат вистинските. Бизнисот, особено малиот кој мора да расте од просекот, е во вработените. Бизнисот кој вработува просечни вработени за фидбек добива просечни идеи. Компанијата која има вистински вработени, расте многу брзо во голем бизнис.

Најчесто лидерот е во дилема околу составувањето и вложувањето во својата структура на вработени. Заклучокот на авторот од предходно искуство, е дека постојат три вида вработени.

Првите работат за себе, вторите работат за компанијата, третите и за себе и за компанијата. Како да се разграничат?

Најчесто селекцијата се прави во процесот на интервјуирање.

Искусниот менаџер ги препознава во интервјуто и апликација за работа. На прашањето што имаш да го прашаш претприемачот, вработените кои се успешни и кои сакат да растат и да контрибуираат кон компанијата на интервјуто знаат многу за компанијата, културата, дејноста. Вработениот треба да биде фокусиран, продуктивен.

Дефиницијата за продуктивност според мислењето на авторот е максимални резултати за минимум време.

Инвестиции во човечкиот капитал, како основа за остварување долгорочна конкурентност на претпријатијата за одржлив економски раст и развој. Зафатеноста секој пат не е ефикасност и продуктивност.

Зафатеноста понекогаш може да биде инертност и спорост во извршувањето на задачите. Лидерот кој е фокусиран и го планира времето не дозволува да биде дефокусиран, го исклучува телефонот, и создава средина каде не може да биде дефокусиран, средина на лилјаци - batcave, за минимум време максимум резултати.

Лидерот работи на својот бизнис, во развивањето на малиот бизнис, фокус кон голема компанија. Лидерот мора да се фокусира и да си даде време за бизнисот зрело да прерасне во голем бизнис. Лидерот се фокусира како да порасне, како својата компанија да ја организира за да има поголем профит.

*Лидерот мора да има способност за достигнувања. Бизнисот е интелект, способност за размислување, најтешката работа на бизнисот е размислувањето, фокусот, највредната вештина која може да ја стекне лидерот е способноста да го користи интелектот во бизнисот.*

Вработените кои почнуваат на пониска позиција и кои имаат таленти се развиваат доколку вистинскиот лидер ги подучува.

Помина времето кога менаџерот од вработените очекуваше понизни работници кои го прават тоа што се бара од нив.

Денес, од вработените се очекува активно учествуво и критичко размислување не само за професионалните аспекти кои индивидуално ги допираат, туку и активно да се инволвираат во решавањето на проблемите и соопштувањето на решенијата на менаџментот, колегите, окружувањето и јавноста.<sup>15</sup>

Трудот се фокусира на значењето на ефективната комуникација на претприемачите, како современ, иновативен аспект на нивната секојдневна организациска профитабилност. Времето на промени во кое живееме и работиме, бара постојано унапредување на нивниот индивидуален капитал на знаење, согледан од аспект на причинско - последичната зависност со организацискиот развој и промените во микро и макро окружувањето.

## 1.2. ПОИМ ЗА ПРЕТПРИЕМНИШТВО ВО МАЛИОТ БИЗНИС

*Претприемништвото* е платформа на откривање можности и преземање активности. Ризик за реализација на тие можности, со рационална употреба на ресурси.

*Претприемачот* се смета за лидер кој почнува нови работи и поседува исклучителни перформанси кои ретко кој друг ги има. Од друга страна, секој којшто сака да работи сам може да се именува како претприемач. Етимолошки аспект, зборот претприемач доаѓа

<sup>15</sup> FINEGOLD, D. AND D. SOSKICE (1988), "THE FAILURE OF BRITISH TRAINING: ANALYSIS AND PRESCRIPTION", OXFORD REVIEW OF ECONOMIC POLICY, VOL. 4 (3), PP. 21-53.

од францускиот збор **entreprendre** – што значи да презема. Во бизнис аспект, ова значи отпочнување бизнис, мал бизнис кој претендира да прерасне со сите аспирации.

Поимот *претприемач* првпат како поим е употребен во 1723 година. Денес под овој поим се подразбираат квалитети на лидерство, иницијатива и иновација во производство, испорака и/или услуги.<sup>16</sup>

Оттаму, за претприемач се смета поединец или правно лице кое внесува иновации или го унапредува работниот процес и со преземање ризик настојува да оствари успех на пазарот, извршува

работи според сегмент и договор или, пак, е сопственик на бизнис.

Кога за некому му се дава титула претприемач, тоа значи дека е интелигентен и вешт во практичната реализација на идеите и со својата работа создава нови вредности и економски добра.

Претприемништвото како деловен бизнис се стреми кон разбирањето на промените, на можностите за да се создаде нешто ново (нови производи или услуги, нови пазари, нови производни процеси или сировини и материјали, нови начини на организирање на постојната технологија), кои потоа ги истражуваат и ги користат за постигнување различни ефекти.

Претприемништвото е предмет на анализа на три различни теоретски учења: неокласично - економско учење, психолошко учење и социо - културно учење.

- Неокласично - економското учење претприемништвото го врзува со ефикасното и ефективното искористување на ресурсите што треба да резултира со максимален профит.

- Психолошкото учење се однесува на човечките ресурси – нивните способности за иновирање способноста за преземање ризик, креативноста.

<sup>16</sup> BECKER, G. S. (1976). THE ECONOMIC APPROACH TO HUMAN BEHAVIOR. CHICAGO: UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS.PH.112

- Социокултурното учење го поврзува претприемништвото со социокултурните вредности на општеството.<sup>17</sup>

Помеѓу малиот бизнис и претприемништвото постои тесна поврзаност, пред сè поради потребата претприемачите да имаат менаџерски активности, а во исто време менаџерите да преземат претприемнички активности.

Овој тип менаџмент, наречен претприемнички менаџмент, е потребен како кај малите бизниси така и кај големите корпорации.

Започнувањето или развивањето нов деловен потфат значи соочување со сложена група проблеми кои главно би можеле да се групираат во две насоки: да реализираат идеи и планови и да го водат функционирањето на компанијата, што подразбира справување со луѓето во и надвор од компанијата.

За успешна реализација на сите деловни активности директно или индиректно поврзани со вработените, партнерите, потрошувачите или инвеститорите, менаџерите треба и мора да поседуваат или многу брзо да развијат неколку основни вештини, именувани како комуникативни компетенции, кои ќе им овозможат согласување со другите, зголемување на довербата и соработката, разрешување конфликти, влијание врз другите и контролирање на сопствениот стрес. Претприемачите доколку не поседуваат вештини за менаџирање на сите структури во малиот бизнис, дефакто нема да можат да ги аплицираат сите зацртани стратешки цели во објективот на малиот бизнис. Денес сè понеизвесните конкурентни предности кои ги имаат во насока на развивање подобар и поквалитетен продукт, влијаат на цената, а со тоа на развојните нови пазари.

<sup>17</sup> BENHABIB, J. AND M. SPIEGEL (1994), "THE ROLE OF HUMAN CAPITAL IN ECONOMIC DEVELOPMENT. EVIDENCE FROM AGGREGATE CROSS-COUNTRY DATA", JOURNAL OF MONETARY ECONOMICS, VOL. 34, PP. 143-173.



Дополнително, бидејќи растечкиот бизнис бара дополнителна работна сила која е потребно постојано да се мотивира и ефектуира, менаџерите мора да бидат способни за успешно регрутирање нови кадри, за мотивирање на вработените, но и за одржување висок квалитет и ефективност на нивните професионални компетенции.

### **1. 2. 1. Претприемач и претприемнички процес во малиот бизнис**

За развојот на претприемништвото во една мала отворена економија како Македонија најважен е пазарниот амбиент, особено е важна отвореноста на економијата кон светскиот пазар, отвореноста за влез на нови претпријатија во стопанската структура на земјата и изложеноста на земјата на странската конкуренција.

Апроксимативно се влече и значењето на малите и средни претпријатија за поттикнување и негување на претприемничкиот дух во едно општество.Важноста и карактеристиките на малите и средни претпријатија во вкупниот општествен и економски развој на земјите значително се дефинирало во зависност од тоа во која развојна етапа се наоѓале нивните економии.

Општественото окружување за малите и средни претпријатија се пазарниот амбиент, слобода на приватна сопственост, слободата за влез на нови технологии, слобода за влез на странски инвестиции како и заеднички вложувања.

Претприемачите се од големо значење за растот на една економија. Претприемничките претпријатија придонесуваат за појава на 90 % од иновациите. Суштината на претприемништвото се состои во откривање на поврзаноста помеѓу можностите и иновативноста на поединците-претпреимачи. Започнувањето со

претпреимничка активност и создавање нов успешен бизнис е тешка работа.<sup>18</sup>

Секој сака да ја искористи можноста и да профитира од тоа. Секаква идеја за нов производ, услуга, суровина, пазар или производствен процес кој може успешно да се искористи со цел да создаде економско ново.

*Претприемачот* не само што треба да ги искористи можностите туку тој мора да успее во глобалното конкурентно окружување. Една работа е да се има желба или идеја за започнување со бизнис а сосема друга работа е идејата да стане реалност и да се реализира во успешен бизнис.

Претприемничката иницијатива претставува основа за развој и успех на претприемничко однесување. Претприемничкото однесување на претпријатијата е определено од примената на иницијативноста и иновативноста во работењето.

Постојаната иновативност им овозможува на малите претпријатија да се прилагодат кон промените во окружувањето и да постигнат подобри резултати во однос на конкурентните претпријатија.

Иницијативноста се поврзува со процесот на воведување нови, оригинални идеи во работењето или, пак, започнување мал бизнис со воведување нов начин на работа.

Големо значење во процесот на иницијативно размислување има окружувањето и самиот претприемачот - поединец кој всушност претставува носител на новите, креативните идеи.

Во процесот на иницијативно размислување и пред донесување на конечната одлука за започнување со мал бизнис, претприемачот може да креира повеќе решенија или алтернативи за конкретна бизнис идеја. Различните начини на размислување за конкретна бизнис идеја претставува предуслов за поттикнување на креативноста.

*Бреинсторминг* техниката најмногу се користи за подобрување на условите за креативно размислување. Преку бреинсторминг

<sup>18</sup> BECKER, G. S. (1976). HUMAN CAPITAL. NEW YORK: NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH.

техниката се поттикнува тимската работа, а работата во тимови ги поттикнува членовите на тимот отворено и гласно да размислуваат и да ги изразуваат сопствените идеи но и критики за конкретни решенија.<sup>19</sup> Создавањето нови идеи е процес кој бара време, информации и спроведување одредени истражувања. Тоа значи дека креативноста претставува дел од процесот на претприемничка иницијативност. Резултат од процесот на претприемничка иницијативност е создавањето идеи. Создадените идеи за да бидат реално применливи треба да бидат прилагодени на потребите. Размислувањата на потенцијалните претприемачи се насочени кон тоа како на најбрз начин сопствените идеи материјално да ги вреднуваат и претворот во пари. Во оваа насока претприемачот секогаш треба да размислува за тоа дали новите производи и услуги ќе ги задоволат потребите на потрошувачите, дали цената е соодветна на финансиска способност на потрошувачите и да ги предвидат идните однесувања на конкурентните претпријатија како одговор на новите идеи.

Преку креативноста се раѓаат голем број нови идеи, се воведуваат нови или се модифицираат постојните производи и услуги. Вреднувањето на новите производи и услуги е тежок, макотрпен и долготраен процес. Креативноста е сложен процес посебно кога се создаваат оригинални, големи откритија. Креативните и иновативните процеси мора да бидат постојани и константни. Поттикнувањето на претприемничката иницијатива се овозможува преку воведување едукативни програми и образовен систем кој ќе овозможи совладување на вештините за креативно размислување, иницијативноста и зајакнување на капацитетот на претприемачите.

Образовниот систем има голема важност за креативно размислување. Од една страна тоа може да претставува можност но истовремено и закана за развој на иницијативноста и креативноста

<sup>19</sup> BECKER, G. S.: HUMAN CAPITAL – A THEORETICAL AND EMPIRICAL ANALYSIS, WITH SPECIAL REFERENCE TO EDUCATION. 3RD EDITION. CHICAGO. THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS, LTD. 1993

бидејќи влијае на тоа како самите личности - претприемачи ги перципираат и согледуваат можностите.

Поттикнувањето на претпреимничката иницијатива може да биде спречено поради различни причини. Како најважни причини кои го спречуваат развојот на претприемничката иницијативност се спомнуваат: пасивноста и отсуство на енергичност и визија за работење, отсуство на информации т.н. "хоризонтална интелигенција" кое се состои во можноста за креирање на повеќе можни решенија за конкретен бизнис проблем.<sup>20</sup>

### **1. 3. Класификација на претприемачите и нивните вештини**

Претприемачите се класифицираат според своите вештини, генерална класификација за нив не постои. Некои се визионери, други многу упорни, некои иноватори, други организатори, координатори, мотиватори. Успешните поседуваат голем дел од сите вештини кои им помагаат да се определат за малиот бизнис и да одзапочнат со деловна активност. За да се носи титулата Претприемачот, вештината број еден која треба да се поседува е способноста да се продаде - ПРОДАЖБА.

Без знаење како да се затворат зделките, невозможно е да се води мал бизнис и да се сонува за голема компанија. Е сега, тоа е нешто што може да се научи како продажна вештина, но многу голем дел од претприемачите го носат во себе како наследена карактеристика со која се раѓаат.

Претприемачите иновираат со цел да креираат промена и во тоа да препознаат и експлоатираат можност со намера да прават

<sup>20</sup> CARR, C. PRODUCTIVITY AND SKILLS IN VEHICLE COMPONENT MANUFACTURERS IN BRITAIN, GERMANY, THE USA AND JAPAN. NATIONAL INSTITUTE ECONOMIC REVIEW. LONDON: SAGE PUBLICATIONS, 1992, ISSUE 139, P. 79-87.

профит. Притоа, промената се препознава во зголемување на продуктивното користење на економските ресурси. Во тој процес, претприемачите прифаќаат висок степен на ризик и неизвесност. Но, тие сè уште немаат сопственост на мала фирма која треба да ја менаџираат. Сопствениците - менаџери значајно ги контролираат операциите на својата фирма и тоа на дневни основи. Оттука, сопствениците-менаџери може – но и не мора – да бидат претприемачи. Се укажува дека претприемачите можат да се опишат во смисла на нивниот карактер и за нив да се суди според нивните акции, а еден од главните фактори по кој треба да се разликуваат претприемачите и сопствениците - менаџери е интензитетот на нивното инволвирање и практикување на малиот бизнис. Многу менаџери на мали бизниси немаат сопственост или контрола на фирмата. Фирмата е контролирана од поголема компанија.

Затоа, менаџерот не е сопственик - менаџер. Меѓутоа, парадоксално, тие можат да бидат претприемачи, и тоа во зависност од начинот на кој дејствуваат.

Менаџер е човекот кој ја извршува работата во претпријатието со помош на ангажирање на други луѓе кои директно или индиректно се вклучени во процесите.

Лидер е личност која има влијание врз соработниците и другите луѓе во организацијата за остварување на одредени цели на организацијата. Вистинскиот лидер е лице кое без принуда влијае на своите соработници и вработените во организацијата, за тие на најдобар начин да придонесат за ефективно работење во организацијата.

**Претприемачот** е лице кое не само што врши комбинација на факторите на производство, туку тој се стреми кон нивно иновирање и развивање. Претприемништво е деловна активност насочена кон создавање нова вредност преку создавање нови производи или услуги на пазарот. Секоја претприемничка приказна започнува со идеја, желба, мотив и потреба за капитал.

Еден или повеќе претприемачи може да ги здружат своите сили, искуство, знаење и капитал за да остварат одредена заедничка цел што ќе им носи профит на долг рок. Претприемништвото претставува процес преку којшто се создава нешто ново и корисно, за коешто е неопходно вложување многу време, напор и финансии. Овој потфат го води поединецот или тимот и кон ризици коишто (не) може да се предвидат. Од таа причина, претприемач е секој поединец кој има идеја или визија за развој на производ или услуга, а во исто време и храброст да ризикува за да почне сопствен бизнис.

**Процесот на претприемништво** во теоријата може да се подели на четири основни фази:<sup>21</sup>

1. Идентификување и проценка на шансите за успех на идејата на одреден пазар;
2. Изработка на бизнис план;
3. Обезбедување неопходни ресурси за остварување на целта;
4. Управување со новата компанија.

Водењето сопствен бизнис, не само што носи ризици и неизвесност, за секој претприемач значи и: поголема флексибилност, самостојност, развој на лидерски став, брзо донесување одлуки, аналитички пристап во работата, посветеност, подготвеност за победа или пораз... Сите овие предности може да ги ужива претприемачот само доколку внимателно ја разгледа својата идеја, направи соодветна анализа и пронајде партнери и поддршка на патот кон остварување на својата цел.

Претприемништвото бара целосна трансформација во вредностите, ставот и начинот на размислување, а многумина не знаат како да го сторат тоа или не се подготвени да излезат од комфорната зона на која се навикнати. Претприемачите имаат слични карактеристики кои ги прават успешни. За среќа, тие не се вродени, туку може да се научат.

<sup>21</sup> TOMAS CHAMORRO-PREMUZIC WHY DO SO MANY INCOMPETENT MEN BECOME LEADERS? (AND HOW TO FIX IT), 2019

Важно е внимателно да ги проучите вашите доблести и да се посветите на учење и подобрување на оние карактеристики што ве спречуваат на патот кон успехот.

### **1.3 Претприемачки карактеристики како сегенти од капиталот на малиот бизнис**

#### **Самодисциплина**

Првата карактеристика што мора да ја има успешен претприемач е самодисциплина. Таа претставува најважната карактеристика на успешен живот и водење компанија. Ако можете да се дисциплинирате и да го направите она што е потребно, без разлика дали ви се допаѓа или не, вашиот успех е сигурен. Разликата помеѓу успешните и неуспешните претприемачи лежи во фактот што успешните претприемачи имаат навика да го прават она што неуспешните не сакаат да го прават.

#### **Интегритет**

Друга карактеристика што успешните претприемачи мора да ја имаат е интегритетот. Можеби најпочитувана карактеристика што може да ја развиете е репутација на 100 процентен интегритет – значи дека сте човек од збор. Бидете потполно искрени во сè што правите, во секоја интеракција и активност. Никогаш не го загрозувајте интегритетот.

Запомнете, вашиот збор е обврска, а вашата чест значи сè. Секој успешен бизнис се заснова на доверба. Вашиот успех во претприемништво зависи само од бројот на луѓе кои веруваат во вас, кои сакаат да работат со вас, ве фалат, купуваат ваши производи и услуги и ви излегуваат во пресрет за време на итни случаи.

#### **Упорност**

Третата особина што мора да ја поседуваат сите успешни претприемачи е упорноста – најсилната карактеристика на карактерот.

Неопходна карактеристика без која нема успех во животот. А најголемата тајна на упорноста и успехот лежи во програмирање на нашата потсвест, пред да се сретнеме со неуспех и разочарување.

Однапред одлучете дека никогаш нема да се предадете, без разлика што ќе се случи.

### **Јасно чувство за насока**

Четвртиот квалитет на успешните претприемачи е јасно чувство за насока. Поради турбуленцијата и брзите промени што го придружуваат денешниот пазар, повеќето претприемачи се занимаваат со “гаснење на дневните пожари“, т.е. решавање тековни ситуации.

Тие се целосно преокупирани со краткорочни проблеми и потреба од постигнување краткорочна продажба. За жал, тоа не е толку успешна деловна активност. Треба да поставите јасни цели за секоја област од вашиот бизнис. Можеби најважната должност што ја имате за вашите вработени е да покажете јасно чувство за насока и да одговорите на прашањето каде ја гледате вашата деловна активност на долг рок.

### **Решеност и подготвеност да преземе акција**

Петтата, но не помалку важна особина на секој успешен претприемач е решеност и подготвеност да преземе акција. Успешните претприемачи треба многу брзо да размислуваат и да донесуваат одлуки. Тие се дисциплинираат да преземат акција и да преземат одговорност за своите одлуки. Тие брзо реагираат и веднаш добиваат повратна информација за нивните постапки. Ако утврдат дека не се во право, тие брзо се поправаат и се обидуваат со нешто друго.

Клучот за победа повторно е обидот. Успешните луѓе се решени и пробуваат многу повеќе работи од другите. Ако пробате повеќе начини да успеете, постои добра шанса да го пронајдете вистинскиот начин порано или подоцна и да станете успешни во вистинското време.



## **2. ПРЕТПРИЕМНИЧКИ СТРАТЕГИИ И ВЕШТИНИ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА МАЛИОТ БИЗНИС, АПРОКСИМАТИВНО СТРЕМЕЊЕ КОН ГОЛЕМИОТ БИЗНИС**

**КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГИЈА, СТРАТЕГИЈА НА МАЛИ И СРЕДНИ  
БИЗНИСИ НИВНА СИМБИОЗА**

**ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО И МАЛИОТ БИЗНИС**

**ПРОЦЕСОТ НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО И СУШТИНСКИ  
КАРАКТЕРИСТИКИ НА ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО**

**ЗНАЧЕЊЕ НА ИНОВАЦИИТЕ ВО МАЛИОТ БИЗНИС**

**ВЛИЈАНИЕТО НА ОБУКАТА, ВЕШТИНИТЕ И КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА  
ВРАБОТЕНИТЕ ВРЗ ЕКСПАНЗИЈАТА НА МАЛИОТ БИЗНИС**

**КОМБИНАЦИЈА, РЕКОМБИНАЦИЈА И ЗАЕМНА СУПСТИТУЦИЈА НА  
ПРОИЗВОДСТВЕНИТЕ ФАКТОРИ**

## **2.1 Корпоративна стратегија, стратегија на мали и средни бизниси нивна симбиоза**

Во бизнисот, корпоративната стратегија е целокупната стратегија на една организација којашто е составена од повеќе деловни единици, коишто дејствуваат на повеќе пазари. Таа одредува како корпорацијата, како целина, ја поддржува и зголемува вредноста на деловните единици во неа.

Постојат повеќе нивоа на стратегии во бизнисот. Секоја од нив има различен фокус, потреби и користи различни алатки и вештини.

Корпоративната стратегија се однесува на организацијата во целина, додека стратегијата на бизнис единицата се фокусира на одредена деловна единица или пазар. Постои и тимска стратегија, или начини со коишто тимот и помага на организацијата да ги оствари своите цели и намери.

### **Стратегија и стратешки план**

Стратегијата има пет клучни елементи според коишто се разликува од другите видови планирање. Таа е одлука којашто ќе придонесе за значајни промени во долгорочното работење на организацијата. Токму затоа нејзиното спроведување може да дојде само од висок претставник од раководството.

Секоја одлука одобрена од страна на раководно лице на висока позиција, чии ефекти се значајни и долгорочни и е придружена со интегрална анализа на ризик е стратешка. Стратешкиот план се состои од мал број стратешки одлуки, коишто заедно имаат значителен ефект врз долгорочното работење на компанијата. Тој план вклучува и интегрална анализа на ризик и е одобрен од извршниот директор на

организацијата. Во некои случаи тоа може да биде друго раководно тело. Во малиот бизнис, претприемачите треба да имаат бизнис - стратегија.

**Бизнис - стратегијата** е еден вид модул кој зборува за перспективите на компанијата, нејзиниот развоен потенцијал и истовремено го прецизира правецот на деловниот потфат. Се работи за сет од управувачки одлуки чија реализација ќе се одвива во предвидениот временски период.<sup>22</sup>

Бизнис - стратегијата претставува и средство во комуникацијата на неговите творци со генералните менаџери или финансиски директори во случај на интерни потфати, како и со другите актери во деловното окружување како што се: добавувачите, дистрибутерите, купувачите и финансиерите.

**Стратегијата на претприемачите** е пат за презентација на информации, односно претставува практичен тест дали наизглед една скромна идеја може да прерасне во голем и успешен деловен потфат.

Неопходен е за сите организации, мали и големи, профитни и непрофитни, а сè повеќе го користат и менаџерите во јавниот сектор.

**Првата, бизнис - стратегијата, каде сака да го однесе малиот бизнис претпроемачот,** е потребна со цел да се согледаат сите фази на работење, како и недостатоците на самиот бизнис, т.е. да се оцени исплатливоста на бизнисот. Тој овозможува да се согледаат сите пружени можности, да се откријат потенцијалните ризици со цел нивно минимизирање или отстранување пред тие да се појават. Добро изработен бизнис-план овозможува да се обезбедат неопходните финансиски средства од инвеститорот.

Бизнис - планот е визија на малиот бизнис, патот од желба до реализација. Во него се инкорпорираат целите, анализираните

<sup>22</sup> AGHION, P. AND P. HOWITT (1998), *Endogenous Growth Theory*, Cambridge, Massachusetts, London, England: The MIT Press.

основни слабости и најзначајните предности на планираните активности и во склад со него, утврдените основни стратегии за негово спроведување.

**Бизнис - планот** е дел од стратегијата, документ кој служи како стандард со кој може да се споредуваат тековните резултатите откако бизнисот ќе стартува. Редовното споредување на планираните со остварените активности овозможува да се идентификуваат проблемите уште пред тие да станат непоправливи. Редовното споредување и корекција на акциите помагаат да се одржи бизнисот на посакуваното ниво кон остварување на поставените цели.

„Бизнис - план е неопходен секогаш кога се навлегува во нови потфати бидејќи овозможува преглед на целината на вложувања, претставува потсетник за нешто да не се заборави или пропушти, укажува на критичните точки, им служи на оние кои се вклучуваат во потфатот како деловни партнери или финансиери да ја согледаат вредноста на конкретниот бизнис”.<sup>23</sup>

**Како да се зголеми бизнисот побрзо? Која стратегија треба да се користи?**

**Број еден причината** за која најмногу мали бизниси остануваат мали е тоа што се **ефтини**. Многу бизнис сопственици се ефтини во секој аспект на работењето. Кога ќе прашаш претприемач што правиш за да најдеш нови потрошувачи, ќе ти одговори: “Па, чекам клиентите сами да дојдат во мојата мала компанија”. Кога нема развојна стратегија, претприемачот не е профитабилен и нема никогаш малата компанија да ја однесе помеѓу големите бројки. Најдобрите бизниси имаат визија и никогаш не се гледаат како мали.

Големите претприемачи НИКОГАШ својот бизнис не го опишуваат како мал бизнис.

<sup>23</sup> PROF. DR. DRAGOSLAV JAKIC, “PREDUZETNISTVO”, BEOGRADSKA POSLOVNA SKOLA, 4 DOPUNJENO IZDANJE, BEOGRAD, STR. 451.

Дури и Apple почнал со двајца луѓе. Amazon Bezos сам ги транспортирал испораките на почетокот на својот бизнис.

НИКОГАШ не користи наратив - јас сум сопственик на МАЛ БИЗНИС.

Најголемите претприемачи кога почнале се нарекувале сопственици на бизниси затоа што знаеле, ја имале визијата дека ќе се трансформираат во ГОЛЕМ БИЗНИС.

Профитот е равенка помеѓу умот, психологијата и математиката со бројките.

Кога еднаш претприемачот ќе го разбере тоа, и ќе стане вреден за твоите клиенти, кога ќе си ја зголеми вредноста на вештините, ќе го зголеми квалитетот на услугите, бројот на услугите, како претприемач, тогаш за една услуга може да наплаќа многу повеќе отколку просекот.

Втората стратегија - **Апроксимативна стратегија за реинвестирање на акумулираната добивка во квалитетот**, е суштината да не се акумулира повеќе пари како **cash flow**, туку да се инвестираат во квалитетот на услугите, за да може да се зголеми цената на продуктот или услугата на крајните потрошувачи, кои сакаат да платат повеќе, но да добијат нешто што е етаблирано и кое сите го бараат. Што значи да се продаде продуктот на клиентот, без никаков ефорт од страна на компанијата? Еве го примерот на I phone на Apple, примерот на Amazon, луѓето ги бараат нивните услуги. Претприемачот знаејќи дека може да додаде повеќе услуги со поголем квалитет на клиентот може да наплаќа повеќе, со тоа да отпочне со аплицирање на стратегијата за реинвестирање на акумулираната добивка во квалитетот на услугата, и да го започне растењето на бизнисот.

**Трета стратегија** за развој на малиот бизнис е **затварањето зделки** од страна на претприемачите. Ова стратегија не е воопшто лесна, потребно самата вештина за продажба и затворање на зделките е многу комплицирана.<sup>24</sup>

Претприемачот мора да има способност да ги убеди потрошувачите и да им го промени mindset - от, сет од атрибути за размислување за да ги убеди, да влијае, да продолжи клиентот да ја консумира услугата или крајниот производ без договор, без никакви обврски. Клиентот едноставно да стане обесивен кон неговата услуга или производ, и да продолжи постојано да ја бара.<sup>25</sup>

Apple, Amazon, Mercedes, Bently, Ross Roys, Rolex, едноставно имаат токму таков асет на клиенти, кои се лојални на нивниот квалитет а плаќаат повеќе, поради квалитетот и вредноста.

Како да се артикулираат производите на базата од клиенти, како да им го понудиш решението, како да им покажеш начин како производот е тој кој мора да го имаат затоа што ќе им го зголеми квалитетот на својот интегритет.

Претприемачите мора да се фокусираат на бизнис модел, кој покрај првата стратегија на зголемување на платформата на услуги ќе се фокусираат кон зголемување на квалитетот на добрата кои ги репродуцираат до финеса на максимизирање на инпут материјалите со нивниот максимален квалитет од страна на своите вработени, за да можат да постигнат голема вредност, цена на продуктот и да го максимизираат профитот, кој во исто време ќе можат да го продадат и ќе постигнат closing со кој клиентите ќе станат зависни од нивните услуги и производи.<sup>26</sup>

<sup>24</sup> BECKER, G. (1964), HUMAN CAPITAL. A THEORETICAL AND EMPIRICAL ANALYSIS WITH SPECIAL REFERENCE TO EDUCATION, 3RD EDITION, 1993, CHICAGO AND LONDON: THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS.

<sup>25</sup> ТАКИ ФИТИ, ПРЕТПРИЕМНИШТВО, СКОПЈЕ, ТРИ ИЗДАВАЧКИ ЦЕНТАР 2019, 80-83СТР., ПРЕТПРИЕМАЧ И ЛИДЕР, 2019

<sup>26</sup> DAN LOCK, UNLOCK IT: THE MASTER KEY TO WEALTH, SUCCESS, AND SIGNIFICANCE, P.218 - 236, 2019

## 2. 2. Претприемништвото и малиот бизнис

Претприемништвото е движечка ефективна за раст на економијата и затоа е неопходно да се подигне свеста за негов развој и разбирање.

Претприемништвото во најширока смисла на зборот претставува перманентен процес на пренасочување, реалокација на финансиските, физичките и човечките ресурси од местата на општествената репродукција каде што тие недоволно и нерационално се користат, кон местата каде што ќе дадат далеку поголеми ефекти.

Претприемачот поседува исклучителни карактеристики кои ретко друг ги има. Добриот претприемач значи ефективна фирма, добар економски пример и успешна економска приказна. Малиот бизнис е бизнис кој е воден од мал број работодавци и има релативно мала продажба.

Многу луѓе ги користат термините претприемништвото и малиот бизнис за синоними. Иако имаат многу сличности, постојат и значителни разлики меѓу претприемничкиот потфат и малиот бизнис.

Претприемничкиот потфат се разликува од малиот бизнис во неколку работи:

1) **Износ на создавање профит** – Успешниот претприемач создава значително богатство, кое е поголемо за неколку милиони долари од богатството на малиот бизнис;

2) **Брзина на профитирање** – Додека успешен мал бизнис може да создаде профит од милиони долари во текот на животниот век, претприемачите создаваат богатство доста брзо;

3) **Ризик** – Ризикот којшто претприемачот го презема е повисок во споредба со ризикот на малиот бизнис;

4) **Иновацијата** – Столбот на претприемништвото е иновацијата. Претприемачите излегуваат на пазарите со иновации од типот на нови идеи, производи, методи на производство и сл. Претприемништвото е најчесто поврзано со некоја одржлива и креативна идеја, додека малите бизниси најчесто не се од таков вид.<sup>27</sup>

### 2. 2. 1. Процесот на претприемништвото и суштински карактеристики на претприемништвото

Процесот на претприемништвото во себе вклучува решенија за различни проблеми. Секој претприемач мора да ги пронајде вистинските патишта за успех, да ги оцени и да ги надмине препреките со кои се соочува.

Како што спомнавме предходно:

**Процесот на претприемништвото** има четири различни фази:

1. Идентификување и оценување на можностите;
2. Развој на бизнис - план;
3. Определување на потребните ресурси и
4. Управување со претпријатието.<sup>28</sup>

Сите фази се во заемна симбиоза.

Фазата на идентификација и оценување на можностите е тешка фаза. Пред да се започне со нов бизнис, потребно е да се

<sup>27</sup> [HTTP://WWW.QUICKMBA.COM/ENTRE/DEFINITION/](http://www.quickmba.com/entre/definition/)

<sup>28</sup> HISRICH, PHD, ROBERT D., MICHAEL P. PETERS, PHD AND DEAN A. SHEPHERD, PHD. ENTREPRENEURSHIP. 6 ED. NEW YORK: MCGRAW-HILL IRWIN, 2005



идентификуваат пред сè сопствените можности, па потоа да се идентификуваат можностите кои ги нуди пазарот. Под сопствени можности, ги подразбираме вредностите, ставовите, способностите што ги поседува самиот претприемач. Тие се пресудни за постигнување успех. Доколку претприемачот е реален кон сопствените предности и слабости ќе постигне голем успех. Можностите што ги нуди пазарот се тие што всушност ги нуди самиот пазар, каква е конкуренцијата, кои се потрошувачите, бариерите на пазарот и др. Овде спаѓаат и недостатоците што ги нуди пазарот.

Од претходно напишаното може да констатираме дека пред да се започне бизнис, потребно е да се откријат сопствените можности и можностите на пазарот, како и правилно да се оценат. Оваа фаза се однесува на планирањето. Бизнис-планот е основното нешто кое овозможува развој на можностите, согледување на потребните ресурси, трошоците, како и успешното работење. Со бизнис-планот се намалува ризикот од неуспех.

### **2. 2. 2. Значење на иновациите во малиот бизнис**

Безос, претприемачот од Амазон, навел неколку предуслови за иновациите и пронаоѓањето, но, според него, најголем предуслов е подготвеноста да не се успее. Мора да размислувате долгорочно и да бидете несфатени долг временски период. Според Безос, доколку не сте подготвени на овие работи тогаш треба да се ограничите на одржливи иновации. Со други зборови, трагајте по растечки промени за да го развиете вашиот бизнис. Зборувајќи за потребата да се размислува долгорочно, Безос постојано зборува дека е потребно да постои увереност.

Потполно се согласува – доколку имате краткорочен пристап, постојано сте заглавени во обидот да се справите со неважни детали.

Стив Џобс, неговата иновативност кон создавање продукт кој секој пат ќе биде подобар со квалитетот и дизајност од предходниот е претприемачка иновативност која му овозможила да биде на листата на Форбс многу години, а денес неговиот бренд, асоцијација за константен квалитет и врвно достигнување.

Знаел дека со иновирањето на својот i phone, барајќи да се аплицират најквалитетните материјали, прави производт чиј патент ќе му донесе дигитализирано време. Како претприемач не бил фокусиран на парите и правењето богатство.

Иновацијата е специфична алатка на претприемачите, како што пишува П. Дракер<sup>29</sup>: “Претприемачите, по автоматизам, иновираат иновации. Тие се карактеристичен инструмент на претприемаштвото, а иновацијата претставува активност, што ги обдарува ресурсите со нови капацитети за создавање ресурси”.

Иновациите се клучна карактеристика и предуслов за развојот и на малите и средни претпријатија, но за развој на иновациите е потребна иновациска средина.

### **2.2.3 Влијанието на обуката, вештините и компетенциите на вработените врз експанзијата на малиот бизнис**

Вработените се клучната алатка во малиот бизнис. Доколку бизнисот нема професионално вработени кои ќе ја репрезентираат неговата услуга, брендот, продуктот, ќе се стремат кон исполнување на стратешките директиви преку максимизирање на профитот, преку исполнување на визијата на претприемачот, преку исполнување на таргетите, *de facto* малиот бизнис нема да може да се движи со крива која е во насока за максимизирање на обемот на резултатите.

<sup>29</sup> ДРАКЕР П., “ИНОВАЦИЈАТА И ПРЕТПРИЕМАШТВОТО”, ПРОСВЕТНО ДЕЛО, СКОПЈЕ, 2009

Најголемите корпорации како Google, Microsoft, Amazon, Apple, Boeing, Starbucks, вложуваат во постојана обука на својот професионален кадар, поради искуството дека вработениот кој има предзнаења знае да продаде подобро, кумулативно стекнатите вештини да ги аплицира во процесот на работење во компанијата во која ги презема своите деловни активност.

Само успешните и мудри претприемачи знаат дека само професионалниот кадар е генератор на добри резултати. Атрибутите кои ги имаат вработените во својата област се влечна директива кон целите на компанијата.

За еден мал бизнис во експанзија, професионалниот тим може да биде еден од најбитните двигатели на бизнисот кој може да го репрезентира брендот на компанијата на пазарот, како најдобра маркетинг - реклама, повеќе од која било веб - реклама.<sup>30</sup>

Претприемачите секогаш вработуваат луѓе кои се исполнети со вештини или поседуваат квалитети кои можат да придонесат компанијата да прерасне во голем бизнис.

Секој бизнис лидер се прашува како да го извлече максимумот од тимот со кој располага. Предизвикот за секој претприемач е вработените да можат да работат заедно, да ја следат истата насока. Сите вработени мора да го пловат кануто заедно како тим со ист ритам.<sup>31</sup>

Претприемачот наоѓајќи ги вистинските луѓе во кои било динамични времиња од стејкхолдери, конкуренција, непредвидлива економска пазарна структура, тој ја прави најтешката работа во бизнисот. Имајќи ги вистинските луѓе во бизнисот, најдобриот тим

<sup>30</sup> MANSFIELD, E. (1962), "ENTRY, GIBRAT'S LAW, INNOVATION, AND THE GROWTH OF FIRMS", AMERICAN ECONOMIC REVIEW, VOL. 52, PP. 1023-1051.

<sup>31</sup> DAN LOCK, UNLOCK 2019, SMALL BUSINESS GROWTH CHAPTER FIFTH, 89P.

победува. Филозофијата на претприемачите, на најдобрите претприемачи, вработуваат по препорака, не секогаш од резиме. Вредностите на вработените, се гледаат преку разговор, предизвици, реален бизнис. Кога претприемачот, ќе му ја виде лојалноста ма вработениот, желбата за работа, поврзаноста кон компанијата, тогаш може да му се даде можност да посетува обуки, да стане подобар и да и служи на компанијата. Видео - резимето станува пракса во многу големи компании, за да може бизнис сопственикот или претприемачот да ја простудира комуникацијата со контакт преку движења, како звучи, визуализацијата.

По вработувањето на квалитетните професионалци во тимот, претприемачот има основна работа само да ги мотивира, да ги организира, да го движи бродот кон целта. Вработените мора да сакаат сами да ги зголемат своите вештини за да бидат конкурентни на пазарот. Претприемачите знаат дека како расте бизнисот, мора да ги делегираат обврските на вработените кои се добро упатени и кои ги знаат сите сетила на компанијата. Да го познаваат секој клиент, да се вложуваат во исполнувањето на визијата на компанијата која била мала, а сега константно расте.

### 2. 3. Комбинација, рекомбинација и заемна супституција на производствените фактори во малите бизниси

За да можат да ја извршуваат својата економска активност, односно да произведуваат најразновидни добра и услуги, малите бизниси ангажираат инпути, т.е. фактори на производство. Класичната економска мисла познава три основни фактори на производство: труд, капитал и земја. Современата економска теорија го воведува во анализата и **претприемништвото** како четврт фактор на производство.<sup>32</sup> Во пазарните економии факторите на производство се купуваат и продаваат на посебни пазари, односно на пазарите на фактори на производство.

<sup>32</sup>AOKI, M. (1988), INFORMATION, INCENTIVES, AND BARGAINING IN THE JAPANESE ECONOMY, CAMBRIDGE: CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, PAPERBACK EDITION, 1989.

На овие пазари се соочуваат, сретнуваат, понудата и побарувачката на факторите на производство и се формираат цените на факторите на производство.<sup>33</sup>

Претприемачот мора да ги комбинира и рекомбинира факторите кои му влијаат на производствениот процес, за да има поефикасен инпут, крајно продуктивен краен продукт со голема вредност, а минимум трошоци.

Дефакто, најголемиот потенцијал на претприемачот во остварувањето на своите цели во бизнисот е во инпутите, колку поквалитетни кадри поседува неговиот бизнис, толку полесно може да оствари големи резултати.

Секој од нив, трудот кој доколку има поголема образовна моќ, посебни вештини за дејноста во која работат, капиталот со кој може да се вложува во адекватни средства за работа, современа ИТ опрема, машини кои го намалуваат потенцијалот и потребата за вложување на човечки труд, имаат моќ да придонесат во организацијата и атакувањето кон исполнување на мисијата на бизнисот.

Доколку претприемачот нема фактори на производство, не може да ги рекомбинира, не може да ги минимизира, зголемува или да игра со потенцијалот за да комбинирајќи ги воспостави модел на ефективност и максимизација на профитот.

САД посојано вложуваат во осовременување на малите бизниси, поради иновациите и поради фактот што тие придонесуваат за полиетиленска или вештачка интелигенција која чини помалку во процесите на производство и процесите на услужните дејности, а дава поголеми резултати. Во Р.Македонија примерот со Прокредит банка е пример на една моќна корпорација, која во последните нејзини стратешки ориентации вложуват во зголемување на вештачката интелигенција во банкарската услужна дејност, штедејќи на трошоци за плати на човечки ресурси, со тоа максимизирајќи го профитот на банката.

<sup>33</sup> AGHION, P. AND P. HOWITT (1998), ENDOGENOUS GROWTH THEORY, CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS, LONDON, ENGLAND: THE MIT PRESS.

### 3. СТРАТЕГИЈАТА И ПЕРФОРМАНСИТЕ ВО ФАЗАТА НА РАЗВОЈ НА МАЛИОТ БИЗНИС

Фази на развој на малиот бизнис

Креирање, инвестирање и имплементирање на вештини и стручни подготовки во развојната фаза на малиот бизнис

Кост – бенефит анализа при реалокација на ресурси

Анализа на пазарот, стеикхолдерите и конкуренцијата

Лојална совршена конкуренција во современи економии

### 3. 1. Фази на развој на малиот бизнис

Малите и средни бизниси како форма на организација на бизнисот во своето опстојување на пазарот поминуваат низ неколку периоди или фази. Секој од периодите во развојот е испреплетен со различни предизвици за овие пазарни субјекти.<sup>34</sup>



СЛИКА1 ФАЗИ НА РАЗВОЈ ВО МАЛИОТ БИЗНИС

<sup>34</sup>SIROPOLIS NIKOLAS C, SMALL BUISNESS MANAGEMENT, GUIDE OD ENTREPRENEURESHIP, HOUGHTON MUFFIN COMPANY, BOSTON UNIVERSITY, 2018 PHD. TATJANA WIDDEN P.298

Во економската литература овие периоди се познати како фази на животниот циклус на малите и средни претпријатија. Во својата основа, теоријата на животните циклуси тврди дека ентитетите (организациите, луѓето, итн.) се развиваат според предвиден образец, односно според одредени фази. Свој придонес кон теоријата за животни циклуси на претпријатието имаат дадено бројни автори – Chandler, Miller, Friese, Adizes, итн. Секој модел на животен циклус се разликува според бројот на фазите на развој и називите на фазите. Сублимирано, може да се истакне дека претпријатието расте минувајќи низ следниве фази:

### **СТАРТАП ФАЗА - ЕГЗИСТЕНЦИЈА**

Во оваа фаза основниот проблем на претпријатија е освојување на пазарот, односно стекнување на купувачи и испорака на договорените производи и услуги. Организацијата на претпријатието во оваа фаза е многу едноставна, а помеѓу сопственикот и претпријатието постои знак на еднаквост. Најчесто, претпријатието е управувано и под контрола од исто лице, па способноста, знаењето, искуството и вештините на сопственикот – менаџер се пресудни за успех или неуспехот на претпријатието.

### **ОПСТАНОК - ФАЗА НА РАЗВОЈ**

Во оваа фаза претпријатието веќе има доволно купувачи, чии потреби е во состојба да ги задоволи со своите производи и услуги. Основните проблеми на претпријатието во оваа фаза веќе не се врзани за егзистенција, туку за однос меѓу приходите и расходите.<sup>35</sup> Бизнисот треба да поседува доволно вештини, комплетен концепт на експанзија. Бизнисите преминуваат во средни и големи. Овде профитот се реинвестира. Постои предизвик за менаџментот за ефективни стратегии за константен развој и

<sup>35</sup> [WWW.FASTCAPITAL360.COM](http://WWW.FASTCAPITAL360.COM), THE 4 STAGES OF BUSINESS GROWTH, FAST CAPITAL



експанзија. Овде протагонисти се претприемачките вештини. Во оваа фаза најбитни се екстерните инвестиции во форма на ликвидни и капитални средства за да се овозможат поголрми профити. Ова е одлично време за да се одлучи што е тоа што навистина го посакува малиот бизнис, кредитирање од банките за финансирање на бенифиции кои го формализираат секој аспект во организацијата, постоење правила, систем кој е препознатлив од вработените, поставување прецизен и адекватен оперативен систем во целата организација. Ако постојат ризични вработувања треба да се заменат со професионалци кадри кои се ефикасни и не го трошат времето на компанијата, и стандардни процеси кои се лесно следбенички од страна на вработените.

## УСПЕХ

Во оваа фаза сопствениците се наоѓаат пред голема дилема – понатамошен раст врз база на искористување на постојните потенцијали на претпријатието или одржување стабилен и профитабилен бизнис како основа за алтернативна активност на сопственикот. Доколку сопственикот се одлучи за понатамошен раст, се спроведува консолидација на претпријатието и сите постоечки ресурси се ставаат во функција на растот. Во случај сопственикот да се одлучи за алтернативна ориентација (успех - неангажираност), тоа најверојатно значи дека е задоволен со постоечката состојба, се води по целта за одржување на status quo и дека сака да се посвети на други активности.

## ПОЛЕТУВАЊЕ И РАЗВОЈ

Во оваа фаза основна преокупација на менаџментот е како да освари и финасира забрзан раст на претпријатието. Организацијата на бизнисот во оваа фаза станува децентрализирана и се формираат дивизии, најчесто за производство или продажба. Доаѓа до раздвојување на бизнисот и сопственикот, иако тој и понатаму ја задржува доминантната

улога во бизнисот. Оваа фаза е клучен период во животот на еден бизнис која ќе определи дали малиот бизнис ќе се развие во голем бизнис или ќе биде продаден.

## **ЗРЕЛОСТ**

Во оваа фаза главен предизвик е консолидирање и контрола на финансиските цели кои ги наметнал забрзаниот раст од една страна, како и задржување на флексибилноста и претприемачкиот дух како карактеристики кои се иманентни за малите претпријатија, од друга страна. Зајакнување и професионализација на менаџментот со широка примена на стратешко планирање, буџет, систем на контрола на трошоци, управување со помош на цели и слично е неминовност, во спротивно растот на претпријатието ќе предизвика опаѓање на ефективноста.

Претпријатието сега е доволно јако во поглед на менаџерските и финансиските капацитети и веќе во голема мера е одвоено од сопственикот.

Се разбира дека познавањето на моделот на животен циклус на претпријатието и неговата примена може да доведе до полесно лоцирање и решавање на интерните проблеми на претпријатието, пред сè, поради можноста за препознавање и разликување на нормални и преодни проблеми кои можат да се очекуваат во текот на развојот и кои можат да придонесат за згаснување на организацијата, како и познавање на правилниот третман на претпријатието во секоја фаза од животниот циклус во која претпријатието може да се најде.

Според прикажаното станува очигледно дека во секоја фаза на раст од животниот циклус на малите и средни претпријатија се јавува потреба од промена на стилот на менаџмент, односно дека со растот на претпријатието, претприемачите мора да ги менуваат менаџерските способности и вештини, од

оперативни до стратегиски. Исто така, се зголемуваат и предизвиците и потребните ресурси било од финансиска или од друга природа. Сето ова го води бизнисот кон нови и посложени форми на организација кои можат да завршат, доколку работите одат во посакуваната насока и со преминување на претпријатието во категоријата големи претпријатија.

Понатаму, соочувањето на светот со економија на знаење и развој на големи, наднационални регионални платформи и засилувањето на конкурентно развојните предности во концептот на раст и развој, ги предизвикува современите мали и средни бизниси да воведуваат технолошко-современа и услужна специјализација, како мошне битна меѓународна компонента.

Ваквата специјализација може да се насочи во правец на развој на производи или услуги за сегментирани целни групи на домашниот и странски пазари или во правец на развој и производство на компоненти за интернационализирани производи, со што претпријатието стратегиски ќе се поврзе со партнер од земјата и странство.

### **3. 2. Креирање, инвестирање и имплементирање на вештини и стручни подготовки во развојната фаза на малиот бизнис**

Претприемачите за реализирање на своите идеи, пред сè, треба да одредат колку финансиски средства им се потребни за реализација на соодветниот проект. Потоа треба да се одговори на прашањата како, кога и од кого ќе бидат обезбедени потребните средства.

Пред претприемачите стојат на располагање различни извори и форми за финансирање на нивните бизниси. Инвеститорите коишто ги даваат своите финансии на располагање, за возврат очекуваат соодветен надомест, а висината на тој надомест зависи од висината на присутниот ризик. Од друга страна, пак, претприемачите се стремат да обезбедат средства по што поповолни услови а воедно и да не ја изгубат управувачката контрола врз сопствениот бизнис.

Потребните средства за финансирање на постоечки или нов бизнис може да се обезбедат од разни извори како: сопствена заштеда, од

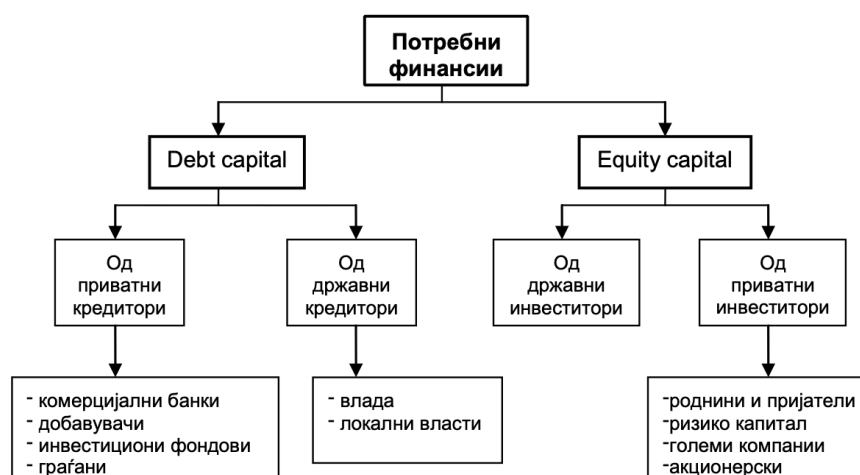
роднини и пријатели, приватни инвеститори, банки, инвестициони фондови, владини институции, големи компании и.т.н.

Изворите за финансирање на претпријатијата можеме да ги класифицираме на различни начини. Според една класификација, изворите може да се поделат на формални и неформални извори. Формални се сите оние извори на финансирање каде што средствата се обезбедуваат преку официјални институции. Неформалните извори на средства доаѓаат од роднините, пријателите и приватните инвеститори и се особено значаен извор за финансирање на малите претпријатија, особено во нивниот почетен стадиум.

Според рокот на достасување на обврската изворите можеме да ги поделиме на краткорочни, долгорочни и трајни извори на финансирање.

Една од најшироко распространетите и најприфатливи класификации на изворите за финансирање којшто се среќава во литература е нивна поделба на; Извори на сопственичко финансирање (Equity capital) и извори на кредитно, долговно финансирање, (Debt capital) во продолжение.

**Слика бр.2 Извори на финансирање**



ИЗБОР: SIROPOLIS NICKHOLAS C, SMALL BUSINESS MANAGEMENT, GUIDE OF ENTREPRENEURSHIP, HOUGHTON MUFFIN COMPANY, BOSTON UNIVERSITY, 2018 PHD. TATJANA WIDDEN P.260

Сопственичкиот капитал, без разлика дали се работи за вложени средства од претприемачот или од инвеститорите, во билансот на состојба се јавува како капитал на претпријатието и неговата цена на чинење се исплаќа во форма на дивиденда доколку при работењето претпријатието остварува добивка. Инвеститорите, покрај правото на дивиденда, се стекнуваат со сопственост на дел од претпријатието, пропорционално на висината на вложувањето при што имаат и право на управување и контрола на претпријатието.

Должничкото финансирање се остварува преку подигање кредити од банките или од други кредитори, при што претпријатието се обврзува дека ќе ги врати средствата во целост а воедно плаќа и камата како надомест за користење на туѓите финансиски средства.

### 3. 3. Кост – бенефит анализа при реалокација на ресурси

Инвестициите се една од најзначајните економски категории во економската наука. Преку инвестициите може да се разбере процесот на економски развој на националната економија и на економските системи, бидејќи со нив се зголемува фондот на капитални фондови, расте производствениот потенцијал, како услов за поголема вработеност и повисок доход.

Во практиката можат да се разликуваат два типа инвестиции:<sup>36</sup>

1. Реални инвестиции – инвестирање во средства на производство;
2. Чисти финасиски инвестиции.

Двата вида инвестиции на инвеститорот му обезбедуваат парични приноси. Меѓутоа, од аспект на националната економија, чистите финансиски инвестиции претставуваат само сопственички трансфери и не претставуваат додавања на нови капитални фондови. Од аспект на националната економија, само тогаш кога се создава ново физичко капитално добро, станува збор за прираст на капитал.

<sup>36</sup> ПРОФ. Д-Р ЗОРАН ИВАНОВСКИ ИНВЕСТИЦИИ, 2018, СТР.10

Затоа, купувањето хартии од вредност значи стекнување на право на сопственост. Тоа е финансиска трансакција за нешта што порано се создадени и не претставуваат инвестиции, туку само финансиски трансакции за промена на сопственоста.

Имотот на инвеститорите може да се зголеми на два начина:<sup>37</sup>

1. Преку приливите од инвестираните пари;

2. Преку зголемување на вредноста на имотот кој е резултат на инвестирањето.

Но, имотот може да се зголеми, исто така, од остварените парични приливи од купени обични акции. Кога некое акционерско друштво е профитабилно, дел од профитот се дели меѓу акционерите во форма на дивиденда.

Доколку акционерското друштво е многу успешно во бизнисот, вредноста на акциите се зголемува и луѓето што поседуваат акции од тоа акционерско друштво имаат повреден имот.

Со продажба на акциите ќе остварат капитална добивка, бидејќи компанијата станала повредна.

Поединци кои инвестираат пари можат да бидат директни или индиректни инвеститори. Кога некој купува акција од некое акционерско друштво – директно инвестира. Тој е директен инвеститор, бидејќи донел инвестициска одлука со која стекнал сопственичко право на дел од капиталот на компанијата од која купил акција. Од друга страна, лице што вложило пари во банка како депозит е индиректен инвеститор. Тоа е индиректно инвестирање бидејќи во овој случај, инвестирањето на примените пари се прави од друг субјект – на пример, од претпријатието што позајмilo финансиски средства од банката за да инвестира даден инвестициски проект. Токму тоа претпријатие ја определува намената на за софистицирани инвеститори – приемчиви на ризикот парите, во какви капитални

<sup>37</sup>ПРОФ. Д-Р ЗОРАН ИВАНОВСКИ ИНВЕСТИЦИИ, 2018, СТР.12

фондови ќе инвестира (ја донесува инвестициската одлука), а поединците кои имаат свој влог во банката, се индиректни инвеститори, бидејќи не се учесници во подготовката на инвестициската одлука и не знаат за што се инвестирани нивните пари.<sup>38</sup>

Директните инвестиции на индивидуалните инвеститори, за разлика од индиректните, се многу посложени и инвеститорот – поединец, треба да има многу поголеми знаења, бидејќи при донесување на таква инвестициска одлука се потребни многу информации.<sup>39</sup>

Купувањето акција или обврзница е изводливо преку посредничка брокерска фирма или друг вид посредничка агенција, каде што работат посебни експерти – инвестициски советници. Во групата на директни инвестиции спаѓаат:<sup>40</sup>

1. Инвестирање (купување) хартии од вредност (акции и обврзници). Обичните акции (common stocks) се хартии од вредност со варијабилан принос (variable – income securities).

Дивидендите можат да растат или да опаѓаат, во зависност од добивката. Тие претставуваат сопствен капитал или право на сопственост (equities or ownership). Кај издавањето на обични акции приоритет е тие да бидат пониски од долговите и преференцијалните акции. Од друга страна, тие даваат права на акционерите, како што се право на приход (Income Rights) – право на учество во добивката на фирмата (residual income), право на средствата (Asset Rights), како право на дел од средствата на фирмата во случај на ликвидација, право на купување нови акции (Preemptive Rights), по кое акционерите можат да учествуваат пропорционално во нова емисија на акции, право на глас (Voting Rights) – право да гласаат за избор на борд на директори.

<sup>38</sup>PRAHALAD C. KEVIN AND GARY HAMEL (1990), THE CORE COMPETENCE OF THE COMPANIES, HARVARD BUSINESS REVIEW PH.136

<sup>39</sup> PRAHALAD C. KEVIN AND GARY HAMEL (1990), THE CORE COMPETENCE OF THE COMPANIES, HARVARD BUSINESS REVIEW PH.97

<sup>40</sup> ПРОФ. Д-Р ЗОРАН ИВАНОВСКИ ИНВЕСТИЦИИ, 2018, СТР.18

Обичните акции носат право на дивиденда (приход на акционерите), откако ќе се исплатат обврските кон кредиторите и обврските кон сопствениците на преференцијалните акции. Приносите зависат од успешноста на работење на претпријатието. Инвестирањето во акции е оправдано од две финансиски цели: стекнување приход во вид на дивиденда и шпекулација со цената на акцијата.

Обврзницата е долгорочна должничка хартија од вредност, со која издавачот се обврзува дека на сопственикот на обврзницата еднократно или во рати (ануитети), ќе му го исплати на определен ден, износот на номиналната вредност на обврзницата и каматата. Конечното достасување е обично на 10 или повеќе години, а доколку рокот на достасување е пократок од 10 години, обично се нарекува запис. Основната функција на обврзницата е примање туѓи средства и издавање исправа за примените средства, со јасни и дефинирани услови за враќање на тие средства.

Во зависност од финансиската позиција, состојбата и рејтингот на емитентот на обврзница, зависи и квалитетот на обврзницата. Обврзниците кои се емитувани од емитенти кај кои постои висок ризик од инсолвентност и „лоши“ перформанси од работењето, се карактеризираат со повисока стапка на принос во вид на камата. Обврзниците кај коишто постои безначаен ризик, се карактеризираат со пониска стапка на принос (државни обврзници). Кај инвестиционите активности на компаниите се донесуваат одлуки и се преземаат активности за ангажирање на изворите на средствата во разни форми на постојни (основни, фиксни) средства (трајни услови за работа) или тековни средства (парични, побарувања, материјални, залихи), како и начините за нивно оптимално користење.<sup>41</sup> Во услови на совршена конкуренција, во рамките на индустријата функционираат голем број мали, независни производители. Кривата на побарувачката за доброто X на ниво на целата индустрија има опаѓачки наклон поради простиот факт што со пораст на цената на доброто X бараната количина за истото добро опаѓа и, обратно, со опаѓање на цената на доброто X бараната количина расте. Работите стојат поинаку со кривата на побарувачката на поединечната фирма во рамките на индустријата.

<sup>41</sup> МЕТОДИЈА НЕСТОРОВСКИ, ИНВЕСТИЦИОНЕН МЕНАЏМЕНТ, ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ, СКОПЈЕ, 2003, СТР. 29.



**ТАБЕЛА 3.1, ДЕЛОВНИ ЕНТИТЕТИ И ОДЛУКИ ЗА ИНВЕСТИЦИСКИ  
АЛТЕРНАТИВИ КАЈ ПРЕТПРИЕМАЧИТЕ**

Појдовна основа за донесување инвестициона одлука	
ДА НЕ СЕ ПРЕЗЕМЕ НИШТО:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Колку долго?</li> <li>– Со кои проблеми ќе се судри компанијата?</li> <li>– Како би се опстанало понатаму?</li> </ul>
ДА СЕ НАПУШТИ ПОСТОЈНИОТ БИЗНИС	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дали има подобри алтернативи?</li> <li>– Дали завршува животниот век на производот?</li> </ul>
ДА СЕ ЗАМЕНИ СТАРАТА ОПРЕМА СО НОВА	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Колкав е приносот на ефикасноста?</li> </ul>
ДА СЕ ПРОШИРИ ИЛИ ДА СЕ СМАЛИ КАПАЦИТЕТОТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дали ќе се обезбеди маргиналниот капацитет?</li> </ul>
ДА СЕ ВОВЕДЕ НОВА ТЕХНОЛОГИЈА	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Колкав е прирастот на профитот?</li> <li>– Колкав е пазарниот ризик?</li> </ul>

**Извор: МЕТОДИЈА НЕСТОРОВСКИ, ИНВЕСТИЦИОНЕН МЕНАЏМЕНТ,  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ, СКОПЈЕ, 2003, СТР. 18.**

### 3.4 Анализата на конкуренцијата

Анализата на конкуренцијата во бизнис секторот овозможува идентификација и таргетирање на постојните и потенцијалните конкуренти, заедно со нивните цели, стратегии и ресурси. Да се биде конкурентен на пазарот значи можност и способност да се одговори и задоволи иста потреба диктирана од исти потрошувачи во најкраток можен рок. Во Табела 2 ќе ги прикажеме сите компоненти и активности при толкување на конкуренцијата.<sup>42</sup>

<sup>42</sup> ПЕЛИ Н., „ВОДИЧ НА 21-ОТ ВЕК ЗА ИНТЕГРИРАНО УПРАВУВАЊЕ СО РЕСУРСИ“, САД., СТР.144

Табела 3.2 Анализа и толкување на конкурентноста

Анализа и толкување на конкурентноста	
Компоненти	План или стратегија
Конкурентски сегменти	Стратегија за начинот на кој конкурентите ги делат нивните пазари
Конкурентски стратегии	Како се развиваат и колку истите се ефективни во одбраната?
Предности и слабости	Детална анализа на предностите и слабостите на конкурентите
Селективност на клиенти	Стратегија за издвојување на конкуренти кои соработуваат со наши клиенти
	Зошто клиентите купуваат од
Модел на однесување при купување	конкурентите, а не од нас?

ИЗВОР: ПЕЛИ Н., „ВОДИЧ НА 21-ОТ ВЕК ЗА ИНТЕГРИРАНО УПРАВУВАЊЕ СО РЕСУРСИ“, САД, СТР.136

Едно од најзначајните прашања со кои се соочуваат компаниите при анализа на конкуренцијата е планирање на информациски системи во насока на постигнување стратески цели и обезбедување конкурентска предност. Имајќи го предвид нивното значење како двигател во трансформацијата на компаниите, сето тоа го зголемува притисокот на компанијата за инвестирање во технологијата и информациските системи.<sup>43</sup> Планирањето на информациските системи во секоја компанија започнува со утврдување на целите. Планирањето на информациските ресурси, освен развојни планови, вклучува и наплата и поставување рамка во која посебните подсистеми и модули можат подобро да се вклопат. Информацијата, по човечкиот ресурс, е најважен ресурс во претпријатијата. Претпријатијата се соочуваат со единствено прашање, а тоа не е дали да се користи информатичка технологија, туку како таа

<sup>43</sup> BOWER M., „THE WILL TO MANAGE CORPORATE SUCCESS THROUGH“, MR. GRAW-HILL, NEW YORK

да се користи и да се развие истата со цел да им овозможи конкурентска предност на пазарот пред другите.<sup>44</sup>

Следниве примери кои ќе ги посочиме се однесуваат на начинот на конкурентско истражување на пазарот кое е потребно за развој на бизнис секторот, иновациите и целокупната стратегија на една компанија:<sup>45</sup>

Компанијата Yahoo има создадено моќен портал на Интернет преку водење продавници кои се насочени кон крајните потрошувачи исклучиво преку електронска пошта. На дневно ниво Yahoo собира 400 милијарди бајти од информации. На тој начин оваа компанија може да заклучи кои производи будат најголем интерес кај потрошувачите;

Webvan е втор по големина синџир на снабдување на книжарници во САД кој конструирал систем на начин производите да се испорачаат до домовите на потрошувачите. Нивната цел е да обезбедат сигурна услуга на клиентите врз основа на нивните поставени потреби;

Amazon е високо етаблирана компанија на пазарот, а тајната лежи во тоа што оваа компанија се потпира исклучиво на информации и притоа им дозволува на купувачите да го пронајдат посакуваното нешто преку користење шаблони. Разбирањето на конкурентското окружување во кое работи компанијата е клуч за нејзиниот успех на пазарот. Постигнување на конкурентска предност повикува на развивање на систематски пристап и употреба на операции за анализирање на различни аспекти.

Таквиот системски пристап обезбедува една логичка структура која се имплементира низ деловните операции и на тој начин помага да се изгради претпријатие кое е насочено кон потрошувачите.

Проучување на конкуренцијата се темели на детална анализа и нуди

<sup>44</sup>WEINSTEIN, ART (2004), HANDBOOK OF MARKET SEGMENTATION: STRATEGIC TARGETING FOR BUSINESS AND TECHNOLOGY FIRMS, 3<sup>RD</sup> EDITION, NEW YORK.

<sup>45</sup> CHOPRA S., MEINDL P., „SUPPLY CHAIN MANAGEMENT“ - STRATEGY, PLANNING AND OPERATION 5<sup>TH</sup> EDITION, CHAPTER 17, PAGE 509.

едноставен опис на работните процеси кои обезбедуваат решение за комплексните проблеми од една страна, а од друга страна успешно ги поврзува долгорочните стратегии со краткорочните и ги развива потребните способности на претпријатијата, за тие да можат да бидат конкуритивни.<sup>46</sup>

### 3. 4. 1. Лојална совршена конкуренција во современи економии

Совршената конкуренција е пазарна современа економија е структура која што е заснована врз четири основни претпоставки:

Прво, егзистенција на голем број независни продавачи (производители) и купувачи. Имено, при совршена конкуренција понудата ја креираат, создаваат голем број мали независни фирми. Токму поради тој факт, што на страната на производството и понудата егзистираат голем број мали фирми, секоја фирма има мало, незначително, практично занемарливо учество во вкупното производство на индустријата. Затоа, фирмата не може да има никакво влијание врз висината на цената на производот. „Да претпоставиме дека постојат 10.000 конкурентни фирми, при што секоја во моментот произведува по 100 единици аутпут. Вкупната понуда, значи, е 1.000.000. Сега да претпоставиме дека една од овие фирми го скусува својот аутпут за 50 единици. Тоа нема да влијае врз цената, бидејќи рестрикцијата на аутпутот од страна на поединечната фирма нема никаков одраз врз вкупната понуда. Вкупната понудена количина ќе се намали од 1.000.000 на 999.950 - недоволно за промена на вкупната понуда и за промена на цената на производот.“ Очевидно, фирмите кои дејствуваат во услови на совршена конкуренција немаат моќ да влијаат врз висината на цената. За нив цената е дадена големина којашто тие, едноставно, мораат да ја прифатат. Во оваа смисла велиме дека фирмите кои дејствуваат во услови на совршена конкуренција се прифаќачи на цени (price takers). Кај овој модел идентична е ситуацијата и на страната на побарувачката. За производот се заинтересирани огромен број купувачи, поради што одлуката на поединечниот купувач да купи повеќе или

<sup>46</sup> ANDERSON JAMES C., JAMES A. NARUS (2008), BUSINESS MARKET MANAGEMENT – UNDERSTANDING, CREATING AND DELIVERING VALUE, 3<sup>RD</sup> EDITION, PRENTICE HALL

помалку производи нема никакво влијание врз цената на производот, повторно заради фактот што поединечната купена количина е многу мала, занемарлива во однос на вкупната количина.

Второ, производство на хомогени, според квалитетот истоветни производи. Со други зборови, сите фирми произведуваат производ од ист квалитет, производ со идентични карактеристики и го продаваат по иста цена. Бидејќи нема разлики во квалитетот и цената на производот на купувачите им е сеедно од кој производител ќе купат.

Трето, слободен влез и излез на фирмите во и од индустријата (секторот). Според оваа претпоставка, секој поединец може да основа свој бизнис, своја фирма, во секторот, во индустријата, доколку тоа го сака и слободно да ја напушти индустријата, продавајќи ги ресурсите што претходно ги ангажирал во фирмата. За тоа не постојат никакви ограничувања, бариери за влез и излез во и од секторот, ниту од законска природа, како што тоа е случај кај природниот монопол, ниту од економска природа, како што тоа е случај кај монополот (овие проблеми подоцна ќе бидат пошироко третирали). Ваквата претпоставка имплицира и постоење на комплетна мобилност (подвижност) на факторите на производство (работната сила, капиталот) од еден во друг сектор.

Четврто, учесниците на пазарот (продавачите и купувачите) располагаат со комплетни, целосни информации за цените на производите и за цените на ресурсите. Значи претпоставка е дека купувачите има; совршени информации за цените на производот, за неговите карактеристики, односно за неговиот квалитет, за неговите недостатоци и слично. Производителите, пак, имаат совршени информации за цените на сите ресурси, за карактерот на технологиите што можат да се употребат во производството, за цените на супститутите итн. Ова понатаму значи дека сите учесници на пазарот се целосно информирани за најповолните услови по кои можат да купуваат и продаваат, што, само по себе, претпоставува производство по најниски трошоци т.е. со оптимална комбинација на расположливите фактори на производство.

## **4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ НА КОНКУРЕНЦИЈАТА, ПОЗИЦИОНИРАЊЕТО НА ПАЗАРОТ И НАЧИНИТЕ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА МАЛИТЕ БИЗНИСИ**

**МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ НА СЕЛЕКТИРАН СЕГМЕНТ ОД ДЕЈНОСТА**

**ОПРАВДАНОСТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО ВО СОВРЕМЕНИТЕ ЕКОНОМСКИ СИСТЕМИ**

**ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ**

**ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО ВО СОВРЕМЕНАТА ДИНАМИЧНА ЕКОНОМИЈА**

**ХИПОТЕТИЧКА РАМКА ЗА КОНКУРЕНТСКИ ПРЕДНОСТИ**

**ПРИНЦИПИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ ФОКУСИРАНИ НА РАЗВОЈНАТА ФАЗА И  
ПОЗИЦИЈАТА НА МАЛИОТ БИЗНИС**

**РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО**

#### 4. 1. Методологија на истражување на селектиран сегмент од дејноста

Познатиот науљник по менаџмент и маркетинг, Питер Дракер (Peter Drucker), вели дека дефиницијата за маркетингот е поврзана со неговата цел да продава повеќе отколку што е доволно<sup>47</sup>.

Истражувањето на пазарот е процес на собирање податоци за да се утврди дали одреден производ / услуга ќе ги задоволи потребите на своите клиенти. Со ефикасно истражување на пазарот, Вашата компанија може да добие вредни информации за Вашите конкуренти, економските промени, демографијата, таргетните групи на пазарот и потрошувачките навики на Вашите клиенти.

Ако се прашувате, што точно претставува истражувањето на пазарот и кои видови на бизниси имаат потреба од истражување на пазарот, тогаш вашиот одговор следи во продолжение. Истражување на пазарот се состои од два типа истражување, примарно и секундарно, и речиси секој тип на бизнис, со цел да биде успешен, бара истражување на пазарот.

Примарните истражувања ја следат ефикасноста на продажбата, постоечките практики на бизнисите, квалитетот на услугите, како и алатки кои се користат за комуникација. Покрај тоа, таа, исто така, ја оценува моменталната конкуренција на пазарот преку оценување на бизнис плановите на вашите конкуренти.

Секундарното истражување е собирање на веќе објавени податоци со цел да се создаде база на податоци којашто помага да се анализира дадена состојба. Се кројат стратегии за бенчмаркинг и помага во одредувањето на пазарните сегменти каде компанијата треба да цели.

<sup>47</sup> PETER F. DRUCKER, MANAGEMENT: TASKS, RESPONSIBILITIES, PRACTICES (NEWJORK, HARPER& ROW, 1973), P. 64.

Важноста на истражување на пазарот Со секој изминат ден, економијата станува сè повеќе и повеќе конкурентна, но потребата од соодветно знаење за проблемите и желбите на Вашите клиенти сепак е составен дел за секој бизнис.

Истражување на пазарот е најдобар начин да се зголеми задоволството на клиентите, да се разберат факторите кои влијаат на вашиот бизнис и да се зголемат вашите перформанси.

Еве три причини зошто истражување на пазарот не може да се игнорира:<sup>48</sup>

Истражување на пазарот може да гарантира за успехот на Вашите маркетинг кампањи, како и на продажбата.

Истражување на пазарот не само што помага во идентификување на нови бизнис можности, исто така, помага во дизајнирањето на маркетинг кампањи, кои директно ќе се концентрираат на интересот на потенцијалните потрошувачи и ќе помогне во зголемување на продажбата. Пазарното истражување обезбедува корисни информации во врска со потенцијалот на одреден сегмент од пазарот, во одредено време, и во рамките на одредена возрасна група.

Истражување на пазарот може да помогне да се дознаат сите конкуренти на бизнисите.

Истражувањето на пазарот е добра алатка за оценување која може да биде од голема корист во компаративните студии. Со него можете да го следите напредокот на вашата компанија, како и растот на вашите конкуренти. Можете да изведете и бизнис - стратегии кои ќе ве однесат чекор понапред од Вашите бизнис ривали.

Истражување на пазар може да ви помогне да ја намали загубата на Вашиот бизнис.

Со истражување на пазарот, можете да ги намалите шансите за загуба во голема мера. Пред лансирање на одреден производот / услуга, може да се идентификуваат потенцијалните проблеми, па дури и да се утврдат соодветни

<sup>48</sup> SNELL, S.A., LEPAK, D.P. AND YOUNDT, M.A. (1999). MANAGING THE ARCHITECTURE OF INTELLECTUAL CAPITAL: IMPLICATIONS FOR STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, IN FERRIS, G.R.



решенија. Истражувањето спроведено по лансирањето на новиот производ / услуга може да ви помогне да ги пронајдете сите „дупки“ и да се изработат соодветни планови за да се спречи таа загуба и да се зголеми профитот.

Зошто компаниите спроведуваат истражување на пазарот?

Истражувањето на пазарот потребно е да се спроведува континуирано доколку сакате да бидете во чекор со најновите трендови на пазарот и да се здобиете со конкурентна предност.

Да се разбере потребата од истражување на пазарот и да се користи барем еднаш во годината е од витално значење со цел да се дојде до вашата целна група и да се зголеми продажбата.

Еве зошто Вашата компанија треба да спроведе истражување на пазарот:<sup>49</sup>

1. Идентификување на проблематичните области во вашиот бизнис;
2. Разбирање на потребите на постоечките клиенти и зошто тие ја избраа токму вашата услуга / производ во однос на конкурентите;
3. Идентификување нови бизнис можности и менување на трендовите на пазарот;
4. Пронаоѓање нови области за проширување на бизнисот и зголемување на базата на клиенти;
5. Откријте ги потенцијалните клиенти и нивните потреби;
6. Поставете остварливи цели за раст на бизнисот, продажба и развој на најновиот производ и
7. Да се добијат добри информации во врска со состојбата на пазарот и да се развијат ефективни стратегии.

<sup>49</sup> WRIGHT P. M., GARDNER L. M., MOYNIHAN L.M., & ALLEN M.R. (2005). THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCE PRACTICES AND FIRM PERFORMANCE: EXAMINING CAUSAL ORDER. PERSONNEL PSYCHOLOGY, 58, 409-446. INDUSTRIAL RELATIONS. OXFORD: BLACKWELL PUBLISHING, 2000, VOL. 39, No 3, P. 502-524

Емпириското истражување во овој труд ја користи методологијата на истражување од сите аспекти на примерокот во специфичната дејност на услугите во една мала и отворена економија. Штип е пазарот кој го опфаќа малиот бизнис и во кој функционира, како деловен ентитет кој поседува платформа на клиенти кои се лојални на брендот и услугата, мотивирани од квалитетот на услугата и долгогодишната соработка. Посебниот сегмент во кој работи малиот бизнис е услуги за контролно техничко испитување на единиците во делот на овластувањата и рамките од централните овластувања на владината политика.

Испитувањето на дејноста која повеќе од интегрирана е во услужните области покажува резултати од методологијата на набљудување, истражување, сублимирање на резултати од прашалници. Добиените резултати се кредибилни да ги повлечат тезите на исправност и пактираат цврсто повлекување и нотирање на главната теза.

Сегментот на интерес е дејност која е специфична и која сама по себе бара посебна проблематика од апсепт на вештини и познавање на работата, со комбинирање на особено вешти политики кон кадрите, стеикхолдерите, ресурсите на инвестирање, деловните партнери и др. Малиот бизнис како деловен ентитет во рамките на малата економија во РМ, постигнува значителни резултати потпирајќи се на сопствените вештини, знаења и комбинацијата на обуките кои се константни во усовршување на преформансите во сите аспекти на кадрите за работа, деловните партнери и најбитните константни корисници на услугата.

Во методологијата на истражување се користат емпериски податоци кои се добиени од сегменти од услужни ентитети. Делот околу сумирањето на податоците е реален, доаѓа од целокупниот истражувачки селектиран услужен сектор кој работи во РМ.

Образложената методологијата на истражувањето, односно оправданоста, предметот и целите на истражувањето во овој труд се оформуваат со крајна цел -

**ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО - ПРОТАГОНИСТИЧКА  
ДЕТЕРМИНАНТА ЗА ЕКСПОНЕНЦИЈАЛЕН РАСТ НА МАЛИОТ БИЗНИС**

заклучок на овој труд. Резултатите добиени преку методите на истражување, се проучуваат, дискутираат и преку нивна компаративна анализа се доаѓа до конечниот заклучок.

Најбитната формалност е во реалната слика на современата македонска економија, можноста да се прерасне од мал во голем бизнис, користејќи стратегии на развој, вештини на претприемачите и свои искуства стекнати со секојдневното реално работење во бизнис ентитетот, како предмет на истражување.

Од методите во овој труд користени се: анализа, анкета, споредба и статистика. Анкетата, како метод на истражување, е спроведена преку формулирање прашалници со стандардизирани прашања кои се поделени во неколку групи. Собирањето на податоците се реализира преку анкетен метод и SWOT анализа. Анкетата е реализирана преку структуриран прашалник каде што се вклучени прашања од отворен и затворен тип, додека SWOT анализата е спроведена врз основа на официјалните годишни финансиските извештаи кои се преземени од Централен регистар на Република Македонија.

Емпириското истражување има карактер на пилот истражување што дава определени сознанија и индиции како претпоставка за натамошни истражувања во овој домен. Освен тоа, во истражувањето се користи компаративен метод – преку кој се врши споредба на моменталните состојби со малиот бизнис во Р. Македонија.

#### **4. 1. 1. Оправданост на истражувањето во современите економски системи**

Оправданоста на истражувањето произлегува од потребата да се детерминира најбитната и најисправна стратегија на развој, која лесно но мошне адекватно го покажува корпоративниот развој на малиот бизнис.

Доколку не постои истражување во насока на современите системи за да даде одговор на вечното прашање на сите претприемачи како да порасне нивниот бизнис, тогаш не може да се дадат битни научно истражувачки знаења во областа на претприемачот кој сака да го спознае своето знаење и да го имплементира во својот мал бизнис и да прерасне во големите бројки.

Секој претприемач сонува да го кредибилира својот бизнис и да го декапитализира со особени признанија од максимизација на профит и стекнати големи вештини. Истражувањето покажува како еден мал бизнис во една современа отворена мала економија може да ги помине сите фази на развој и да премине од мал, среден па голем бизнис.

Истражувањето преку прашањата кои се структурирани и од отворен и затворен тип, ја детерминира целосната слика на платформата на една современа економија во која функционира малиот бизнис.

Претприемачот може да сублимира битни показатели и да донесе битни конклузии во правец на формирање стратегии на деловниот ентитет во поглед на читање на битните резултати помагајќи си да донесе правилни одлуки. Многу малку истражувања има во насока на контракциите на малиот бизнис во секоја соодветна последователна фаза.

Многу малку научни трудови се објавени за концепцијата на фазата на развој, многу малку има конкретни реални стратегии за тоа кои одлуки треба да ги донесе претприемачот и да го усоврши своето работење.

Децидно, современите економии, па и економиите во транзиција имаат потреба од сензационални, конкретни резултати, правила, можности јасни истражени анкети, преку прашалници и докажани хипотези, кои ќе им овозможат правилни одлуки за побрз развој и полесна проценка на моменталната фаза и можните контракции.

Претприемачот преку оваа истражување може да ги спореди искуствата во услужната дејност на малиот бизнис, значањето на брендот, квалитетот на услугата, значањето на персоналниот контакт во услужните дејности.

Значањето на истражувањето на овој труд ги елаборира сите четири можни тези. Секоја од тезите значително ги покажува можните варијанти во фазата на развој, конкретните стратегии и правилните одлуки на претприемачите.

Колку стратешките одлуки во оваа фаза се детерминирани од успехот? Дали секој претприемач може да ја нотира секоја фаза со нејзината сопствена контракција?

#### 4. 1. 2. Предмет на истражување

Во глобала, предметот на истражувањето е во конзистентност со претприемништвото и малиот бизнис, фазите на раст и брејк поинт точката - преломната точка (brake even point) на трансформација и експанзија на малиот бизнис.

Светски имиња во историјата на економската мисла, немаат конкретен обид за проценка на протагонистичките детерминанти во малиот бизнис кои посебно се елаборираат и претставуваат научен аспект и модел за прирачник на малите бизниси во нивниот раст и развој. Менаџерските и повеќето работни места по спецификација бараат мноштво на различни вештини за соодветно извршување на задачите, почнувајќи од физичките способности, преку когнитивните вештини и интерперсоналните вештини.<sup>50</sup>

Предмет на истражување на овој магистерски труд е анализирање на менаџментот на малиот бизнис преку претприемништвото во неговата детерминистичка протагонистичка секвенца на создавање, развивање и одржување конкурентност на малиот бизнис, а со тоа и дифиренцирани, препознатливи стратегии за развој и преминување во голема компанија.

Како што веќе спомнавме, потребата од концептот на претприемачот преку човечкиот капитал може да се подели во две главни компоненти: развој на вештини, кои се однесуваат главно на индустријата, поврзани со образованието и обуката (формална и неформална) и формирање технолошка способност,

<sup>50</sup> SMALL BUSINESS CEO: STRATEGIES TO NAVIGATE THE FOUR STAGES OF GROWTH FROM START-UP TO SUCCESS, SRIWELL PH.37, 2018

која е одговорна за развојот на индивидуални и институционални вештини и знаења добиени со технолошки напор.

Вештината сама по себе е прилично нејасен термин.

Таа може да има подетално елаборирање на способност за вршење на дадените активности или совладување на разни техники, но таа може да се однесува на спектар на атрибути на однесување како што се компетентност или способност за работа без надзор и сигурност и стабилност или потреба за ангажирање на кадар со цел оставрување на целите на малиот бизнис. Исто така, идејата за усовршување, во смисла на капацитет за да се постигнат конкретни стратески цели сега често се поврзува со идејата за вештини.<sup>51</sup>

Подетално "Квалификациите" се изедначуваат со "вештините" на сите вработени односно со вкупните перформанси на бизнисот.<sup>52</sup>

Вештините можат да се стекнат преку едукација и обука, но исто така и во текот на активностите на луѓето на работа.

Тргувајќи од ваквата констелација, акцентот на истражувањето во магистерскиот труд ќе биде ставен на претприемачот како главен протагонист низ развојните фази, човечкиот капитал како основа за ефективна стратегија за долгорочна конкурентност на претпријатијата и прогресивен економски раст, при што трудот ќе опфати шест етапи од кои првите четири се базирани на теоретски основи, а последните две ќе се состојат од емпириско истражување, за на крајот во последното поглавје да се предложи модел за значењето на претприемачот низ развојните фази и важните компоненти за експоненцијален раст на економскиот бизнис во услови на современа динамична средина.

<sup>51</sup> SHRADER, R., & SIEGAL D. S. (2007). ASSESSING THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN CAPITAL AND FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM TECHNOLOGY-BASED NEW VENTURES. ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE, 893-908.

<sup>52</sup> Shrader, R., & Siegal D. S. (2007). Assessing the relationship between human capital and firm performance: Evidence from technology-based new ventures. Entrepreneurship Theory and Practice, p.899.

#### 4. 1. 3. Цели на истражувањето во современа динамична економија

Целта на истражувањето е анализата на состојбите, проблемите и активностите во доменот на човечкиот капитал, односно поконкретно да се даде одговор на прашањата за развојната фаза, и врз основа на емпириските сознанија кои детерминираат генератор за постигнување на долгорочна конкурентност на организациите и зголемен економски раст во секоја земја.

Целта е конзистентност на претприемништвото и малиот бизнис, фазата на раст и брејк поинт точката - преломната точка (brake even point) на трансформација и експанзија на малиот бизнис од мал во голем.

Концепцијата на целта е секој претприемачот по читањето на научниот труд да може да ја верификува потребната стратегија добиена од резултатите на истражувањето и да ја примени во насока на координирање и стратешко усовршување на својот мал бизнис.

Секој претприемач сонувач за етаблирање на својот бизнис во современата економија во која е активен како национален ентитет. Со овој труд лесно се прецизира реалната профитна стратегија со сите критериуми, вештини, познавање и истражувања на пазарот, конкуренцијата, организацијата на кадрите, процесот на усовршување на услужните дејности.

Конкретизирање на целта е концептуалните модели на оваа истражување да му зададат податок на претприемачот во услужната дејност, преку хипотезите и заклучоците од нивното развивање.

Целта е која стратегија конкретно да ја одбере, со оглед на тоа во која големина припаѓа како услужна база во технолошките испитувања на дејности за кои се потребни соодветни лиценцирани овластувања и чиј дизајн на услугите е редок.

Но, како да се подигне прометот од 1 милион долари, на 3 - 4 милиони, или како хипотеза од 9 на 10 милиони профит американски долари. Македонија е мала отворена економија, но со оглед на услужната лиценцирана овластена дејност на ентитетот, се пактира претприемачката потреба за носење одлуки без извозни рамки.

Практично развојна фаза која атакува успех, само кон можностите на една мала економија како Македонската со ограничен БДП и услови на рестрикции и немање големи пазарни моќи.

Преку истражување, анкети, сопствено искуство и прашалници од услужни дејности на ентитети се потврдува концептот на целта.

Истражувањето се дефинира како инструментално дизајнирање, сублимирање, анализа и нотирање во врска со елементите на деловниот бизнис.<sup>53</sup>

Истражувањето на продажниот потенцијал е една од најважните работни обврски на малиот бизнис во рамките на бизнис - стратегијата, т.е реализацијата на инвестицискиот план.<sup>54</sup>

#### 4. 2. Хипотетичка рамка за конкурентски предности

Хипотезите претставуваат претпоставки на истражувачот за причинско - последичните односи помеѓу независните и зависните променливи вредности.

Нултата хипотеза **H0** во овој научен труд е поставена според релевантните фактори од услужен бизнис сектор. Платформата за хипотезата е

<sup>53</sup> PHILIP KOTLER, KEVIN LANE KELLER, MARKETING MENADZMENT-, 12 IZDANJE BEOGRAD, 2006, STR. 102

<sup>54</sup> PHILIP KOTLER, KEVIN LANE KELLER, MARKETING MENADZMENT-, 12 IZDANJE BEOGRAD, 2006, STR. 107



повеќе детерминанти кои ја комплицираат нејзината аргументирана основа.

Помошната хипотеза **HA** во овој научен труд е поставена според очекуваните проблематики кои се дискутабилни и интегрирани во секој мал бизнис на услуги, според стратешките очекувања на сегментите на една мала и отворена извозно ориентирана економија, со ограничен БДП и ограничена пазарна моќ.

Втората помошна алтернативна хипотеза **HF** во овој научен труд е поставена според можните сценарија кои се појавуваат при деловните активности во секој мал бизнис на услуги, според стратешките очекувања, мисиите, визиите, целите на една мала и отворена извозно ориентирана економија, со ограничен БДП и ограничена пазарна моќ.

Третата помошна алтернативна хипотеза **HQ** во овој научен труд е поставена според сегментите кои се појавуваат кај услужните дејности во секој мал бизнис на услуги, според стратешките очекувања, мисиите, визиите, целите на една мала и отворена извозно ориентирана економија, со ограничен БДП и ограничена пазарна моќ.

#### ДЕФИНИРАЊЕ НА ХИПОТЕЗИТЕ:

**HO: Претприемништвото** - е главна и основна детерминанта која е нотирана и неопходна за економскиот раст на малиот бизнис во **развојната фаза**. Сите останати фактори, капиталот, трудот, парите, се само помошни инструменти но не и неопходни.

**HA: Претприемништвото** - е главна и основна детерминанта која е нотирана и неопходна за економскиот раст на малиот бизнис во **развојната фаза**. Но, без други фактори, капиталот, трудот, парите, како инструменти не постои можност за раст на малиот бизнис во развојната фаза на една мала и отворена извозно ориентирана економија, со ограничен БДП и ограничена пазарна моќ.

**HF: Претприемништвото** - не е главна детерминанта која е нотирана и неопходна за економскиот раст на малиот бизнис во **развојната фаза**. Без

други фактори, капиталот, трудот, парите, како инструменти не постои можност за развој на малиот бизнис во развојната фаза.

**HQ: Претприемништвото** - воопшто не е главна и основна детерминанта која е нотирана и неопходна за економскиот раст на малиот бизнис во **развојната фаза** на една мала и отворена извозно ориентирана економија, со ограничен БДП и ограничена пазарна моќ.

#### 4. 3. Методи на истражување фокусирани на развојната фаза и позицијата на малиот бизнис

Индукција, дедукција, набљудување, анкета, статистичка метода и анализа и синтеза на добиени резултати како методи за истражување во овој труд се методи на истражување.

Индукција е начин, пат, постапка на заклучување од посебната теза кон општата теза. Набљудување и заклучок на поединечни појави или особини на појавите и предметите до формирање принципи. Индукцијата во оваа теза претставува почетна еклектика во процесот на динамиката на спознањето на претприемништвото во развојната конкретна фаза на малиот бизнис.

Индукцијата во процесот на истражувањето оди од единечното кон општото, од повеќе познатото кон помалку познатото или непознато, од просто кон сложено, од поблиско кон подалечно. Овој метод во процесот на истражување во овој научен труд користи и помошни методи како што се набљудување, броење, мерење.

Дедукцијата е начин инструмент за прибирање податоци и нивна научна економска оправданост тргнувајќи од покомплексноста на концептот на тезата кон упростување на тезата и нејзините хипотези.

**Анализата е етаблирана** врз основа на истражувачка теоретска содржина која детерминира евалуација на концептуални достапни материјали кои се однесуваат на анализа на претприемачкиот менаџмент, поконкретно неговата протагонистичка улога во креирањето на конкурентен аспект на малиот бизнис и развој во голем бизнис преку соодветните научни стратегии.

Материјалите вклучуваат литература, истражувања, списанија и книги, научни извештаи, релевантни публикации, интернет on-line платформи на податоци, како и сите други објавени истражувачки материјали.

**Анкетата како посебен метод од истражувањето** е спроведена преку формулирани концептуални прашалници со стандардизирани формални прашања, а кои се адаптирани на одделните групи испитаници - претприемачите, менаџерите, потрошувачите.

Како метод на истражување дефакто, бара структурна, студиозна и професионална подготовка, како и реален елабориран поради сензибилитетот на преформулираните структурни прашања од отворен и затворен тип, сепак, оправданоста за користење на анкетата базира во тоа што таа се апстрахира релативно брзо поради ефикасноста за истовремено и фактичко собирање податоци од огромен број испитаници од услужните дејности.

Што е можно поискрени одговори, пред да биде структурирано анкетирањето се објаснува структурата поради кој оваа истражување се професионализира и тоа е интегрирано анонимно во рамките на овој научен труд.

Врз база на анкетните прашања, а поради симбиоза на појасна структура за барањата на потрошувачите, спроведено е структурирано и неструктурирано **интервју** со потрошувачите и претприемачите и на малите бизниси.

Интервјуто е метод на истражување кој помага да се апстрахираат дополнителни одговори, неговиот недостаток е тоа што бара време и енергија за воспоставување отворена и професионална особина меѓу испитаникот и испитувачот.

На еден важен дел од испитаниците, е спроведено т.н. длабинско интервју со цел детално да се истражат одредени нивни потреби, барања, ставови и вкусови.

**Набљудување на испитаниците** како квантитативен метод е спроведено врз селектирани испитаници заради објективно согледување на истражуваната проблематика и добивање на комплетна претстава за состојбата која е присутна во моментот на спроведување на истражувањето.

Споредбена анализа- *компарацијата* како метод на истражување е користена за да се направи споредба помеѓу тековната и посакуваната состојба, како и споредбена паралела помеѓу различен тип испитаници (производни и услужни компании, но и на микро, мали и големи компании).

**Статистиката** како метод на истражување овозможува рангирање, графичко претставување на обработените податоци со користење на компјутерската технологија Numbers, Pages од Apple. Сумираните податоци се статистички анализирани со една единствена цел - да се изведат реални заклучоци за потребите на трудот.

Малиот бизнис поседува аспекти на дихотомна структура. Дефакто, тој е и средство за остварување на стратешки цели, се разбира топ мисионите, значи, профитабилните. Самиот битен план на факторите се базира на концептуалното значење на корпоративниот бренд - тој е спектар на одржлива конкурентска предност.

Едно е факт, моќниот претприемнички дух не останува должен, апроксимативно дава резултати.

Значењето на стратегиите кои ги комплетира претприемачот, симболично, постепено и адекватно се битни инструменти за развој.

Ова е уште еден обид да се елаборира неговата стратешка платформа на конкурентска предност користејќи ги сите вештини на претприемачките особини и широкиот спектрум на одлуки кон насока на развој на малиот бизнис.

Просторната динамична рамка за аргументирање е како симбиоза, помеѓу стратегијата и динамичниот пазар. Значењето на претприемништвото, а особено управувањето на мал бизнис од аспект на сите проблематики, според современите теоретичари од областа на менаџментот на мал бизнис, од една страна, како и според практичните емпериски истражувања на врвните претприемачи на големите бизниси низ светот, од друга страна, претставува концепт кој интензивно го зазема врвниот научен и практичен научен интерес.

Базичните интегрирани знаења кои се црпат од претприемништвото за нагласената актуелност на малиот бизнис и неговиот развој преку конкурентска предност на факторите кои ги комбинира претприемачот во процесот на претприемништвото како научна дисциплина лежат во фактот дека, на долг рок, не постои ниту една друга алтернатива, освен таа да се биде подобар од конкурентите.

За да се триумфира и да се остане во големите бизниси потребно е малиот бизнис да биде перцепиран како бренд кој е консумиран од потрошувачите и претставува дестабилизација за конкурентите во повеќе димензии.

Структурниот именител за супериорноста на малиот бизнис над други е токму вредноста на нејзиниот претприемач, мерена низ различни атрибути и различен спектрум на одлуки во процесот на развој.

Емперискиот теоретско - истражувачки пристап на концептот за менаџментот на малиот бизнис, неговата двигателска концепција за создавање на конкурентна стратешки битна симбиоза преку неговите инструменти, подрачја и домени на апстрахирање на знаењето не е доволно за долгорочен стратешки успех на мал бизнис.

Доколку тоа не се примени во релевантниот бизнис аспект, ќе остане само недостижна и неостварлива цел за малиот бизнис.

Конзистентното дефинирање беше детално елаборирано и образложено во претходните поглавја каде беше кохезиран целокупниот битен претприемачки стратешки концепт на менаџментот на малиот бизнис, посочувајќи ја неговата есенцијална детерминиращка особина, за постојано фактурирање на сметка на успехот, преку неговите вештини, па сè до креирањето на маркетинг програми и стратегии за развој.

Доколку не се спореводе емпириско истражување, сето ова би останало само напишани зборови кои го полемизираат концептот за успех.

Теоретските елаборирања можат да бидат детерминанта за некакви насоки, но сепак емпериските статистички, анализи, индуктивни и дедуктивни поимни анализи, концепти на факти и стратегии кои се покажани преку емпериски податоци кои можат претприемачки да послужат кон олеснување во носењето на одлуки на менаџерите особено во секоја фаза на контракција при преминување во поголема развојна фаза.

Истражувањето е направено врз база на **38** испитаници кои се поделени во **две групи**.

*1.Првата група ја сочинуваат 20 испитаници претприемачи на малите бизниси од услужните дејности.*

Првата група се дели на испитаници - претприемачи на **микро, мали и средни бизниси од услужните дејности.**

*1.1) Претприемачи / менаџери на компании од услужен сектор, 20 испитаници, во три подкатегории според апстракцијата на деловниот ентитет:*

- *Микро компании од услужен сектор, претприемачи/менаџери учество со 7 испитаници;*
- *Мали компании од услужен сектор, претприемачи/менаџери застапени со 6 испитаници;*
- *Големи компании од услужен сектор, претприемачи/менаџери застапени со 7 испитаници.*

**2. Втората група од 18 испитаници** кои се во поглед потрошувачи, апроксимативно консументи на услужните дејности за кои се води емпериското истражување.

Оваа група е поделена на три подгрупи според потребите на корисниците на услугите за кои е елабориран примерокот.

**Потрошивачи кои мора** да ги користат услужните дејности, **потрошувачи кои не ги** интересираат услужните дејности и **потрошувачи кои сами бараат** услужна корист и се во симбиоза со консумирањето на услугата во некоја своја констанца.

*2.1) Потрошувачи на компании од услужен сектор, 18 испитаници, во три подкатегории според потребите на корисниците на услугите за кои е елабориран примерокот:*

- Потрошувачи на компании од услужен сектор со учество со 6 испитаници **потрошивачи кои мора** да ги користат услужните дејсности;
- Потрошувачи на компании од услужен сектор со учество со 6 испитаници **потрошувачи кои не ги** интересираат услужните дејсности;
- Потрошувачи на компании од услужен сектор со учество со 6 испитаници **потрошувачи кои сами бараат** услужна корист и се во симбиоза со консумирањето на услугата во некоја своја констанца.

Секоја од овие групи дава соодветни емпериски резултати генерирани преку статистичките методи.

Методот за анализа на истражувањето е стандардизиран анкетен прашалник во кој децидно се опфатени двете групи на потрошувачи испитаници застепени со нивните подкатегории, а кои се јавуваат како засегнати аспекти во концептот во максимизирањето на интегрираните поединечни профити и вредности.

Истражувањето дава целосна емпериска констанца да се побликуваат вештините на претприемците и сопствениците на малите бизниси кои ја нотираат платформата на понудата во услужните дејности и испораката на вредности од една страна, апроксимативно на потрошувачите кои ја детерминираат страната на побарувачката и кредибилирањето на вредностите од друга многу битна страна на малиот бизнис.

Нивните идентични факти стратегии понатаму служеа како основа за фактурирање на концептуален модел на стратегија за малиот бизнис за развој и преминување во фаза на голем бизнис.



Истражувањето е направено во јули 2020 во областа на Штип и Велес во Р.Македонија, како платформи на збирни мали бизниси кои функционираат во овие пазари.

Соодветните заклучни согледувања се изнесени врз основа на обработка, анализа и синтеза на научните податоци.

#### 4. 4. Резултати од истражувањето

Применувањето на различни критериуми влијае на класификацијата на претприемачите во поглед на транспарентно дејствување во деловната активност, како и во однос на производот односно соодветната дејност во која претприемачот има аспирации за остварување на профит. Од овој апсект, постојат претприемачи кои се ориентирани кон својата национална економија и претприемачи кои имаат мисија и стратешка определба да постигнат новниот бизнис да биде дел од врвните светски пазари, и затоа се ориентираат извозно.

Потребните теоретски и научни вештини и знаења можат брзо да се насочат кон практична примена во рамките на еден развоен сегмент. Тоа се апострофира најмногу со стратегиите за придобивање на нови потрошувачи, стратегиите за нови производи, стратегиите за имитирање, стратегиите на ниски цени, стратегии на висок квалитет, стратегија на истражување и влез во нова лепеза на производи, односно услуги, а со тоа квантифицирање на веќе поставените цели, зголемување на профитот и започнување со експоненцијална фаза на бизнисот.

Резултатите добиени преку различните методи на истражување, понатаму се проучуваат и преку нивна компаративна анализа се доаѓа до конечниот заклучок.

Во методологијата се анализира односот помеѓу претприемачот, вештините, знаењето, нивото на научно достигнување, познавањето на дејноста на малиот бизнис во која функционира.

Со цел да се направи изложување на јасни перформанси, суштината се фокусира на односот помеѓу човечкиот капитал и ефикасноста на организацијата во секојдневното работење. Во овој труд како што е претходно наведено, направено е емпириското истражување притоа користејќи ги анализата, анкетата, набљудувањето, компарацијата и статистичката анализа како методи кои имаат за цел да се дефинираат заклучоците за улогата на стратегискиот менаџмент во создавањето конкурентен бренд.

Во истражувањето главен акцент се става на анкетата на менаџери и сопственици која е спроведена во одреден тип селектирани компании од производствен и услужен сектор, секој од нив застапени со три типа на компании според одредени карактеристики. Во овој труд како што е претходно наведено, направено е емпириското истражување притоа користејќи ги анализата, анкетата, набљудувањето, компарацијата и статистичката анализа како методи кои имаат за цел да се дефинираат заклучоците за улогата на стратегискиот менаџмент во создавањето на конкурентен пазар.

Во истражувањето главен акцент се става на анкетата на менаџери и сопственици која е спроведена во одреден тип селектирани компании од производствен и услужен сектор, секој од нив застапени со три типа на компании според големината (микро, мали и големи компании), кои, пак, компании се лоцирана на Источнопланскиот регион, а одреден дел од нив се со местоположба во Скопскиот плански регион. Подеднакво важен е и вториот дел од ова истражување, која анкета ги опфаќа потрошувачите сегментирани во две категории, прва категорија на потрошувачи според половата припадност (машки и женски испитаници/потрошувачи), и вториот дел сегментација на потрошувачите според нивниот доход (испитаници/ потрошувачи со низок, умерен и висок доход).

Од анкетираните потрошувачи, дел беа опфатени од Источнопланскиот регион, а дел од Скопскиот плански регион.

Од вкупниот број испитаници 51% односно 20 лица се од категоријата менаџери и сопственици на компании, а 49% односно 18 лица од категорија потрошувачи, големината (микро, средни и големи компании), кои пак компании се лоцирана на подрачјето на Источнопланскиот регион, а дел од нив се со местоположба во Велешкиот плански регион. Подеднакво важен е и вториот дел од ова истражување, која анкета ги опфаќа потрошувачите сегментирани во три категории: **Потрошувачи кои мора** да ги користат услужните дејности, **потрошувачи кои не ги** интересираат услужните дејности и **потрошувачи кои сами бараат** услужна корист и се во симбиоза со консумирањето на услугата во некоја своја констанца. Од анкетираниите потрошувачи, дел беа опфатени од Источниот плански регион, а дел од Велешкиот плански регион. Од вкупниот број на испитаници 51% односно 20 лица се од категоријата претприемачи и сопственици на компании, а 49% односно 18 лица од категорија потрошувачи.

*1.Првата група ја сочинуваат 20 испитаници претприемачи на малите бизниси.* Првата група се дели на испитаници - претприемачи на **микро, мали и средни бизниси**.

**Табела 4.1, Табеларен приказ претприемачи / менаџери на компании од услужен сектор**

Тип на деловен ентитет			
Вид на испитаници	Микро бизнис	Среден бизнис	Голем бизнис
Претприемачи / менаџери на компании од услужен сектор	7	6	7
Вкупно услужен сектор =			20

**Извор: Авторски пресметки;**

## ЛЕГЕНДА:

- Микро бизниси - деловен ентитет од 1 до 5 вработени со вкупен приход од 1 - 3 милиони денари годишен;
- Средни бизниси - деловен ентитет од 5 до 50 вработени со вкупен приход од 3 - 6 милиони денари годишен;
- Голема бизниси - деловен ентитет од над 50 вработени со вкупен приход над 6 милиони денари годишен.

Од табелата последователно може да се заклучи дека во примерокот од услужни дејности на микро, мали и средни деловни ентитети вкупно се испитани 20 испитаници.

**1.1) Претприемачи / менаџери на компании од услужен сектор, 20 испитаници,** во три подкатегории според апстракцијата на деловниот ентитет:

- *Микро компании од услужен сектор, претприемачи/менаџери* учество со 7 испитаници;
- *Мали компании од услужен сектор, претприемачи/менаџери* застапени со 6 испитаници;
- *Големи компании од услужен сектор, претприемачи/менаџери* застапени со 7 испитаници.

**2. Втората група од 18 испитаници** кои се во поглед потрошувачи, апроксимативно консументи на услужните дејности за кои се води емпериското истражување.

Оваа група е поделена на три подгрупи според потребите на корисниците на услугите за кои е елабориран примерокот:

**Потрошивачи кои мора** да ги користат услужните дејности, **потрошувачи кои не ги** интересираат услужните дејности и **потрошувачи кои сами бараат** услужна корист и се во симбиоза со консумирањето на услугата во некоја своја констанца.

Табела 4.2, Табеларен приказ потрошувачи, консументи на услужните ентитети;

Тип на потрошувачи според вкусот и потребите

Вид на испитаници	Потрошивачи кои мора да ги користат	Потрошувачи кои не ги интересираат	Потрошувачи кои сами бараат услужна корист
<i>Потрошувачи/ консументи на услужните ентитети</i>	6	6	6
Вкупно услужен сектор =			18

Извор: Авторски пресметки;

ЛЕГЕНДА:

**Потрошивачи кои мора** да ги користат услужните дејности, тоа се потрошувачи на услуги кои мораат да ги плаќаат услугите поради веќе склучени договори, или поради други субјективни причини;

**Потрошувачи кои не ги** интересираат услужните дејности, тоа се потрошувачи кои не ги интересира никаква услужна дејност, и не се корисници на ниту една услужана дејност без раслика за кој тип услуга станува збор;

**Потрошувачи кои сами бараат** услужна корист и се во симбиоза со консумирањето на услугата во некоја своја констанца, тоа се најчесто потрошувачи кои секогаш ја консумираат услугата, имаат верен и лојален респект кон бизнисите со кои имаат склучено договори, лојалноста оди во таа насока што тие се корисници на услугата дури и од формирањето на бизнисот. Бизнисот може да смета на тие потрошувачи.

Тоа се консументи врз кои се прават загарантираните пресметки во корелација со приходите во портфолиото на бизнисите.

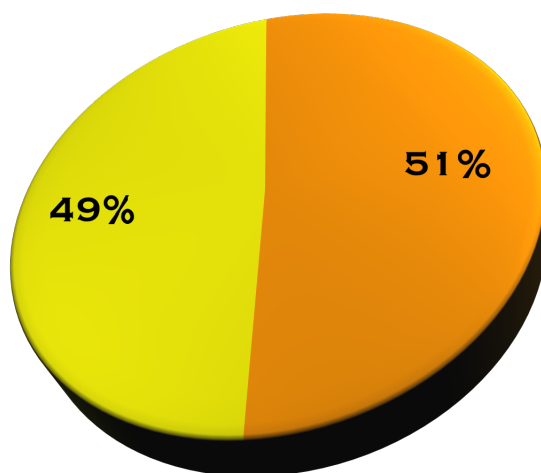
**2.1) Потрошувачи на компании од услужен сектор, 18 испитаници, во три подкатегории** според потребите на корисниците на услугите за кои е елабориран примерокот:

- *Потрошувачи на компании од услужен сектор со учество со 6 испитаници* **потрошувачи кои мора** да ги користат услужните дејности;
- *Потрошувачи на компании од услужен сектор со учество со 6 испитаници* **потрошувачи кои не ги** интересираат услужните дејности;
- *Потрошувачи на компании од услужен сектор со учество со 6 испитаници* **потрошувачи кои сами бараат** услужна корист и се во симбиоза со консумирањето на услугата во некоја своја констанца.

Во продолжение графички приказ на застапеност на процент од испитаниците, од вкупниот примерок од 38 испитаници.

**СЛИКА 3. ГРАФИЧКИ ПРИКАЗ НА ПРОЦЕНТУАЛНАТА ЗАСТАПЕНОСТ НА АНКЕТИРАНИТЕ ТАРГЕТИРАНИ ГРУПИ**

- КАТЕГОРИЈА ПРЕТПРИЕМАЧИ И СОПСТВЕНИЦИ НА БИЗНИСИ
- КАТЕГОРИЈА ПОТРОШУВАЧИ НА УСЛУГИ

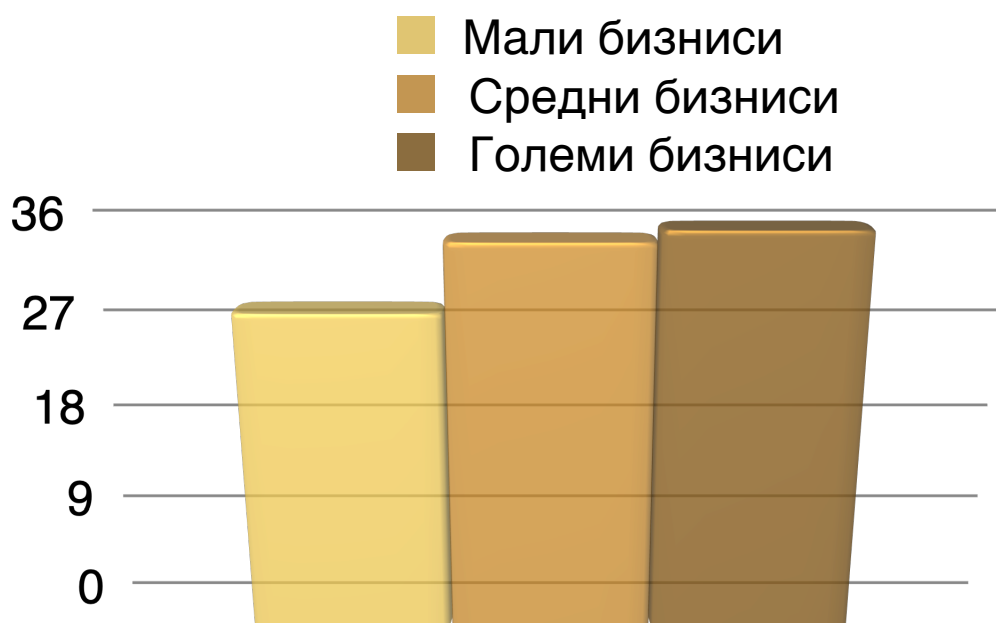


Извор: Авторски пресметки;

Во табеларните прикази погоре за целната група од испитаници, може да заклучиме дека процентуалната застапеност на испитаници т.е. претпроемачи и сопствениците во услужните компании е еднакво процентуално застапена во соодност, односно 51% од испитаниците се претприемачи и сопственици на бизниси, додека останатите 49% се испитаниците потрошувачи на услуги од бизниси од услужен сектор.

Следува графички приказ на обработените резултати, од испитаниците кон аспект на типот на застапеност на деловните ентитети во истражувањето.

**Графикон 4.1. Графички приказ на застапеноста на анкетирани менаџери и сопственици на одреден вид деловен ентитет**



**Извор: Авторски пресметки;**

Во графичкиот прикази погоре за целната група од испитаници, може да заклучиме дека процентуалната застапеност на испитаници т.е. претприемачи и сопствениците во услужните бизниси е процентуално застапена во соодност, односно 29% од испитаниците се претприемачи и сопственици на мали микро бизниси, додека останатите 35% од испитаниците се претприемачи и сопственици на средни бизниси и 36% од испитаниците се претприемачи и сопственици на големи бизниси. Сите испитаници од микро, средни и големи претпријатија се сопственици и претприемачи кои управуваат со бизниси кои се предводници на услужниот сектор.

Дефакто, застапеноста е шаренолика, за да може да се дојде до реални соодветни резултати кои подетано ќе укажат на елаборирање на потребите, знаењата, вештините, стратегиите и сè останато кое може да се концептуализира за да биде едно сижејно, јасно и прецизно интегрирање на знаење за тоа како претприемништвото може да придонесе во преминување на малиот бизнис во голем во развојната фаза на деловниот ентитет.

Во продолжение табеларен и графички приказ од прашања од научната анализа преку анкета и анализа на добиените податоци од примерок на 38



испитаници во Штип, Велес во јули 2020 претприемачи / менаџери на компании од услужен сектор и потрошувачи на нивните услуги.

**Прво прашање, 1.Претприемништвото како влијае на успехот во развојната фаза?**

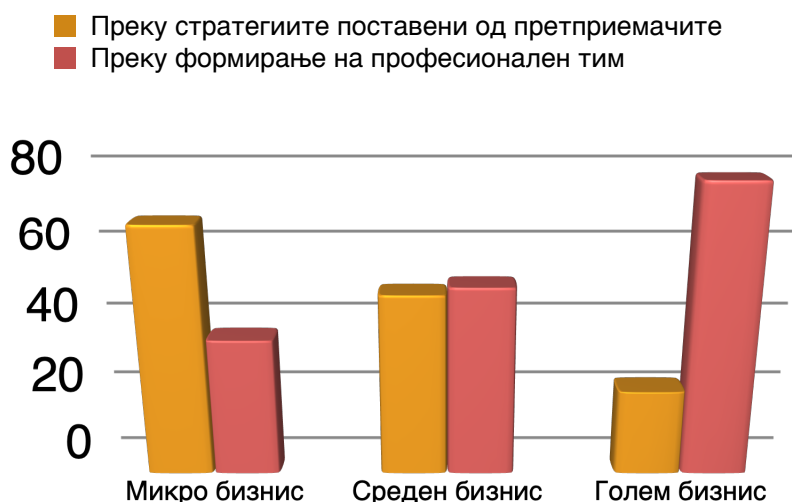
**Табела 4.3, Табеларен приказ на прашање од прашалник со понудени одговори.**

**1.ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО КАКО ВЛИЈАЕ НА УСПЕХОТ ВО РАЗВОЈНАТА ФАЗА?**

Тип на бизнис од каде доаѓаат испитаниците според големината	а) Преку стратегииите поставени од претприемачите	б) Преку формирање на професионален тим
Микро бизнис	67%	37%
Среден бизнис	49%	51%
Голем бизнис	22%	78%

Извор: Авторски пресметки;

**Графикон 4.2. Графички приказ на застапеноста на типот на бизнисот и нивната големина**



Извор: Сопствено истражување

Поконкретно во продолжение анализа на одговорите за прашањето, од вкупниот број на испитани претприемачи и сопственици во кои се опфатени бизниси од услужен сектор вклучително со нивните целни категории на микро, средни и големи бизниси, на првото прашање, претприемништвото како влијае на успехот во развојната фаза?

67% од испитаниците ја потенцираат важноста на функцијата планирање, преку стратегиите поставени од претприемачите, 37% од испитаниците даваат одговор спротивен од важноста на функцијата планирање кај микро бизнисите.

49% од испитаниците ја потенцираат важноста на функцијата планирање, преку стратегиите поставени од претприемачите, и 51% од испитаниците даваат одговор дека професионалниот тим е подеднакво важен кај средните бизнисите.

22% од испитаниците ја потенцираат важноста на функцијата планирање, но кај големите бизниси доколку немаат професионални тимови кои ги исполнуваат стратегиите, тие можат да останат само запишани на хартија или празни аспирации на претприемачите, и 78% од испитаниците даваат одговор дека професионалниот тим е најважен кај големите бизнисите, а стратегијата во кумулативот за успех може да биде со свои 22%.

Останите сметаат дека преку формирање на професионален тим се доаѓа до успех во фазата на развој и низ разговор во истражувањето потенцираат дека доколку бизнисот не поседува добар тим за работа во услужната дејност не може да ја помине развојната фаза.

## **Второ прашање, 2. Како претприемачи дали имате стратегии за успех?**

Табела 4.4, Табеларен приказ на прашање од прашалник со понудени одговори.

## 2. КАКО ПРЕТПРИЕМАЧИ ДАЛИ ИМАТЕ СТРАТЕГИИ ЗА УСПЕХ?

Тип на бизнис од каде доаѓаат испитаниците според големината	а) Постојано работиме по поставени стратегии за успех	б) Немаме стратегии на успех работиме интуитивно како диктира пазарот на услуги
Микро бизнис	23%	77%
Среден бизнис	96%	4%
Голем бизнис	100%	0%

Извор: Авторски пресметки;

Графикон 4.3. Графички приказ на застапеноста на типот на бизнисот и нивната големина

- Постојано работиме по поставени стратегии за успех
- Немаме стратегии на успех работиме интуитивно како диктира пазарот на услуги



Извор: Авторски пресметки;

Поконкретно во продолжение анализа на одговорите за прашањето, од вкупниот број на испитани претприемачи и сопственици во кои се опфатени бизниси од услужен сектор вклучително со нивните целни категории на микро,

средни и големи бизниси, на првото прашање, како претприемништвото влијае на успехот во развојната фаза?

23% од испитаниците ја потенцираат важноста на функцијата планирање, преку стратегиите поставени од претприемачите, 77% од испитаниците даваат одговор спротивен од важноста на функцијата планирање кај микро бизнисите.

96% од испитаниците ја потенцираат важноста на функцијата планирање, преку стратегиите поставени од претприемачите, и 4% од испитаниците даваат одговор дека работат интуитивно како диктира пазарот на услуги важен кај средните бизнисите.

100% од испитаниците ја потенцираат важноста на функцијата планирање, кај големите бизниси кои ги исполнуваат стратегиите, и 0% од испитаниците даваат одговор дека работат интуитивно кај големите бизнисите,

Како се зголемува типот на бизнисот според големината поголема формула за успех се гледа во стратегијата за успех применета во развојната фаза.

Големите деловни ентитети, успехот во развојната фаза го декларираат како клучен сегмент за развој.

Токму оваа прашање дава многу фундаментална претстава за апсектите на овој научен труд.

Крајното резиме по однос на ова прашање се темели на самиот факт дека без разлика на видот и големината на деловните ентитет, секој од нив има претходно усвоена, а потоа и имплементирана одредена стратегија за позиционирање на својот бизнис со сите свои пазарни сегменти.

**Трето прашање, 3.Фазата на развој дали е клучна во процесот на преломната точка (brake even point) за преобразување од мала, средна, па во голема компанија?**

Табела 4.5, Табеларен приказ на прашање од прашалник со понудени одговори

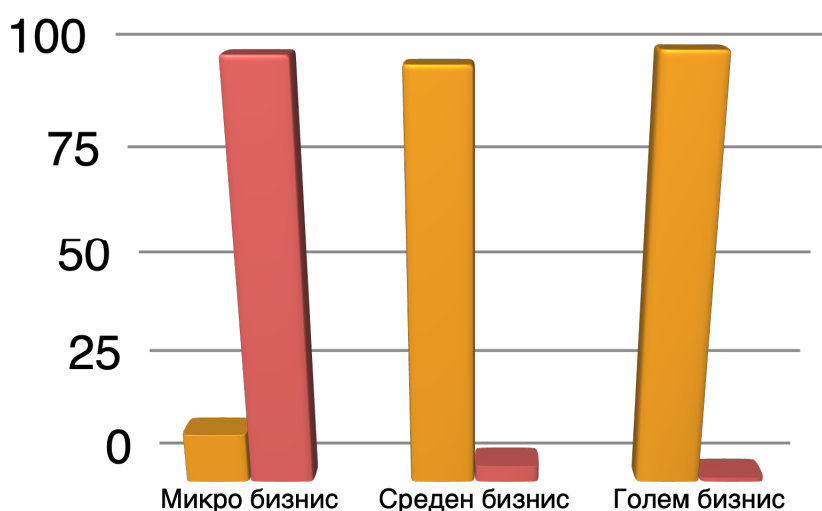
3. ФАЗАТА НА РАЗВОЈ ДАЛИ Е КЛУЧНА ВО ПРОЦЕСОТ НА ПРЕЛОМНАТА ТОЧКА (BRAKE EVEN POINT) ЗА ПРЕОБРАЗУВАЊЕ ОД МАЛА, СРЕДНА, ПА ВО ГОЛЕМА КОМПАНИЈА?

Тип на бизнис од каде доаѓаат испитаниците според големината	а) Фазата на развој дали е клучна во процесот на преломната точка (brake even point)	б) Малиот бизнис може да порасне уште во фазата на експанзија
Микро бизнис	12%	98%
Среден бизнис	96%	4%
Голем бизнис	99%	1%

Извор: Авторски пресметки;

Графикон 4.4. Графички приказ на застапеноста на типот на бизнисот и нивната големина

- Фазата на развој дали е клучна во процесот на преломната точка (brake even point)
- Малиот бизнис може да порасне уште во фазата на експанзија



Извор: Авторски пресметки;

Поконкретно во продолжение анализа на одговорите на прашањето, од вкупниот број испитани претприемачи и сопственици во кои се опфатени бизниси од услужен сектор вклучително со нивните целни категории на микро, средни и големи бизниси, трето прашање, е дали фазата на развој е клучна во процесот на преломната точка (brake even point) за преобразување од мала, средна, во голема компанија?

12% од испитаниците ја потенцираат важноста на фазата на развој како клучна во процесот на преломната точка (brake even point), преку стратегиите поставени од претприемачите, 98% од испитаниците даваат одговор спротивен од важноста на функцијата планирање кај микро бизнисите.

96% од испитаниците потенцираат важност на фазата на развој како клучна во процесот на преломната точка (brake even point), преку стратегиите поставени од претприемачите, и 4% од испитаниците кај средните бизниси даваат одговор дека малиот бизнис може да порасне уште во фазата на експанзија.

99% од испитаниците потенцираат важност на фазата на развој како клучна во процесот на преломната точка (brake even point), кај големите бизниси, и 1% од испитаниците даваат одговор кај големите бизнисите, дека фазата на развој не е единствената преломната точка (brake even point).

**Четврто прашање, 4. Дали претприемништвото е протагонистичка детерминанта во развојот?**

**Табела 4.6, Табеларен приказ на прашање од прашалник со понудени одговори**

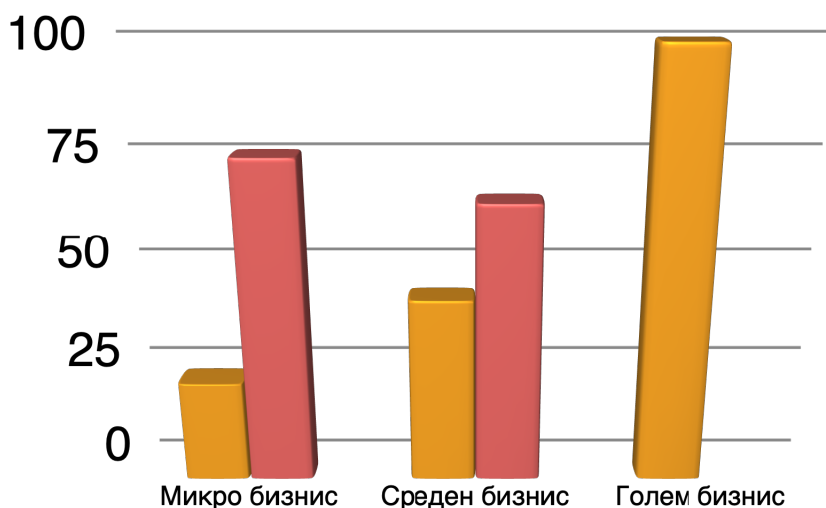
**4. ДАЛИ ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО Е ПРОТАГОНИСТИЧКА ДЕТЕРМИНАНТА ВО РАЗВОЈОТ?**

Тип на бизнис од каде доаѓаат испитаниците според големината	а) Претприемништвото е протагонистичка детерминанта во развојната фаза	б) Претприемништвото не е протагонистичка детерминанта во развојната фаза, другите фактори се клучни
Микро бизнис	24%	76%
Среден бизнис	44%	66%
Голем бизнис	100%	0%

Извор: Авторски пресметки;

**Графикон 4.5. Графички приказ на застапеноста на типот на бизнисот и нивната големина**

- Претприемништвото е протагонистичка детерминанта во развојната фаза
- Претприемништвото не е протагонистичка детерминанта во развојната фаза, другите фактори се клучни



Извор: Авторски пресметки;

Поконкретно во продолжение анализа на одговорите за прашањето, од вкупниот број испитани претприемачи и сопственици во кои се опфатени бизниси од услужен сектор вклучително со нивните целни категории на микро, средни и големи бизниси, четвртото прашање е: Дали претприемништвото е протагонистичка детерминанта во развојот?

Ова прашање има фундаментална природа, преку натурализирано наметната потреба да се добијат одговори од малите, средните и големите бизниси, чии претприемачи го апстрахираат секојдневието на пазарот и автономноста на носење одлуки во мала пазарна економија од Источниот регион на Р.Македонија, во земја која е мала и извозно отворена, со ограничени природни ресурси во БДП.

24% од испитаниците ја потенцираат важноста на фазата на развој како клучна во процесот на преломната точка (brake even point) Претприемништвото е протагонистичка детерминанта во развојот кај малиот

сектор, 76% од испитаниците даваат одговор спротивен од важноста на претприемништвото како целина кај микро бизнисите.

44% од испитаниците потенцираат важност на фазата на развој како битна и претприемништвото го сметат за протагонистичка детерминанта во развојот, и 66% од испитаниците кај средните бизниси даваат одговор дека малиот бизнис може да порасне без претприемништвото како целина.

100% од испитаниците потенцираат важност на фазата на развој како претприемништвото е фундаментална протагонистичка детерминанта во развојот на секој бизнис, и 0% од испитаниците даваат одговор кај големите бизниси, дека фазата на развој претприемништвото не е битно.

**Петто прашање, 5. Која претприемачка особина за вас е клучна, понудени одговори?**

**Табела 4.7, Табеларен приказ на прашање од прашалник со понудени одговори**

**5. КОЈА ПРЕТПРИЕМАЧКА ОСОБИНА Е ЗА ВАС КЛУЧНА, ПОНУДЕНИ ОДГОВОРИ?**

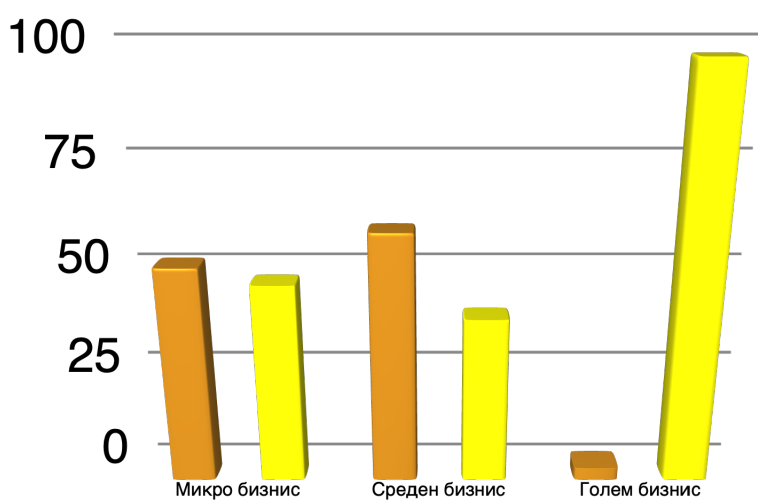
Тип на бизнис од каде доаѓаат испит аници те според голем ината	а ) Организиран ост, полн со вештини, импулсивен, аналитичен	б ) Инертен, мрзлив, неодлучен	с ) Контролен чудак, амбициозен, упорен, одлучен, аналитичен, флексибилен, продажен генијалец
Микро бизнис	52%	0%	48%
Среден бизнис	60%	0%	40%
Голем бизнис	3%	0%	97%

Извор: Авторски пресметки;



**Графикон 4.6. Графички приказ на застапеноста на типот на бизнисот и нивната големина**

- Организираност, полн со вештини, импулсивен, аналитичен стратегиите поставени од претприемачите
- Инертен, мрзлив, неодлучен
- Контролен чудак, амбициозен, упорен, одлучен, аналитичен, флексибилен, продажен генијалец



Извор: Авторски пресметки;

Поконкретно во продолжение анализа на одговорите за прашањето, од вкупниот број испитани претприемачи и сопственици во кој се опфатени бизниси од услужен сектор вклучително со нивните целни категории на микро, средни и големи бизниси, следното прашање е која претприемачка особина за вас е клучна, понудени одговори?

Организираноста, вештините како што се: интелигентен, одлучен, аналитичен, потреба да ги контролира сите процеси во бизнисот, покажаа висок процент во истражувањето кај големите бизниси. Малите микро бизниси сепак аналитичноста на претприемачите, флексибилноста и генијалноста не ја сметаат за предност.

Ова прашање дава одговори, преку базична наметната потреба да се добијат одговори од малите, средните и големите бизниси, чии претприемачи го комплементират секојдневието на пазарот и аутономноста на носење одлуки во мала пазарна економија.

52% од испитаниците одговориле организираност, полн со вештини, импулсивен, аналитичен, 48% контролен чудак, амбициозен, упорен, одлучен, аналитичен, флексибилен, продажен генијалец и 0% сметаат инертен, мрзлив, неодлучен како целина кај микро бизнисите.

60% од испитаниците одговориле организираност, полн со вештини, импулсивен, аналитичен, 40% контролен чудак, амбициозен, упорен, одлучен, аналитичен, флексибилен, продажен генијалец и 0% сметаат инертен, мрзлив, неодлучен како целина кај средните бизнисите.

3% од испитаниците одговориле организираност, полн со вештини, импулсивен, аналитичен, преку 97% контролен чудак, амбициозен, упорен, одлучен, аналитичен, флексибилен, продажен генијалец и 0% сметаат инертен, мрзлив, неодлучен како целина кај големите бизнисите.

Крајното резиме во однос на ова прашање се темели на самиот факт дека без разлика на видот и големината на деловните ентитет, секој од нив има претходно усвоена, а потоа и имплементирана одредена вештина за позиционирање на својот бизнис со сите свои компоненти.

Исто така подеднакво важно е да се напомене дека и другите вештини на претприемачот според сите испитаници се дел од изборот на други деловни ентитети кои се застапени со помал процент, кој избор, пак, зависи од големината, видот, типот, и доменот на работа на деловните ентитети.

Шесто прашање, 6. Колку време посветувате на обука на вашите кадри за работа во услужните дејности?

Табела 4.8, Табеларен приказ на прашање од прашалник со понудени одговори

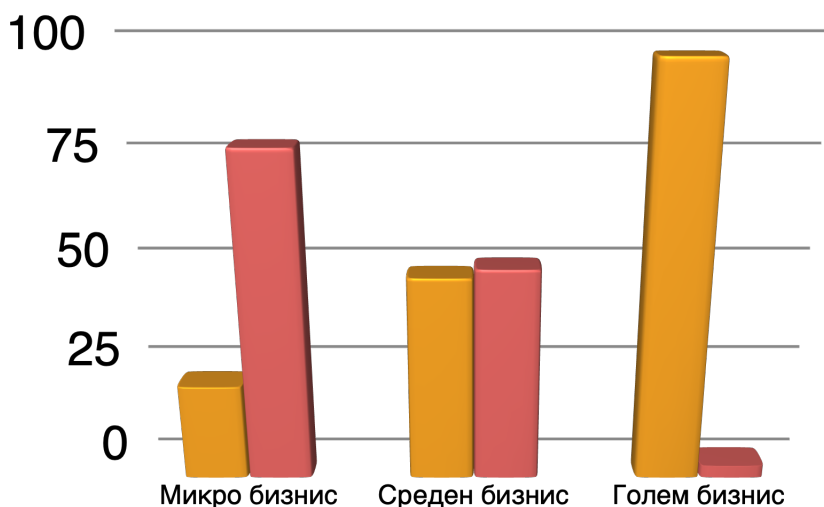
6. КОЛКУ ВРЕМЕ ПОСВЕТУВАТЕ НА ОБУКА НА ВАШИТЕ КАДРИ ЗА РАБОТА ВО УСЛУЖНИТЕ ДЕЈНОСТИ?

Тип на бизнис од каде доаѓаат испитаниците според големината	а) Посветуваме многу време, сметајќи дека тоа е најбитно за развојот	б) Не посветуваме многу време, сметајќи дека кадрите треба да преминат во фирмата веќе обучени
Микро бизнис	23%	78%
Среден бизнис	49%	51%
Голем бизнис	97%	3%

Извор: Авторски пресметки;

Графикон 4.7. Графички приказ на застапеноста на типот на бизнисот и нивната големина

■ Посветуваме многу време, сметајќи дека тоа е најбитно за развојот  
■ Не посветуваме многу време, сметајќи дека кадрите треба да преминат во фирмата веќе обучени



Извор: Авторски пресметки;

Ова прашање дава одговори, преку интерперетирано наметната формулација да се добијат одговори од малите, средните и големите бизниси, чии претприемачи го комплементират секојдневието на пазарот и афтономноста на носење одлуки во мала пазарна економија.

23% од испитаниците одговориле посветуваме многу време, сметајќи дека тоа е најбитно за развојот, 78% одговориле не посветуваме многу време, сметајќи дека кадрите треба да преминат во фирмата веќе обучени за тие да не губат време во обуки. Овие фирми сметаат дека кадрите ако немаат вештини не треба да ги вработуваат. Испитаниците се од целна група микро мали бизниси.

49% од испитаниците одговориле посветуваме многу време, сметајќи дека тоа е најбитно за развојот 51% одговориле не посветуваме многу време, сметајќи дека кадрите треба да преминат во фирмата веќе обучени за тие да не губат време во обуки. Испитаници од примерок за средни бизниси.

9% од испитаниците одговориле посветуваме многу време, сметајќи дека тоа е најбитно за развојот 3% одговориле не посветуваме многу време, сметајќи дека кадрите треба да преминат во фирмата веќе обучени за тие да не губат време во обуки. Испитаници сопственици претприемачи, од големи бизниси.

Крајното резиме по однос на ова прашање се темели на самиот факт дека без разлика на видот и големината на деловните ентитет, секој од нив има претходно усвоена, а потоа и имплементирана одредена вештина за позиционирање на својот бизнис со сите свои компоненти.

Исто така подеднакво важно е да се напомене дека и другите вештини на претприемачот според сите испитаници се дел од изборот на други деловни ентитети кои се застапени со помал процент, кој, пак, избор зависи од големината, видот, типот и доменот на работа на деловните ентитети.

Во констелација на изнесените проценти од изложеното, од одговорите на менаџерите и сопствениците на мали бизниси, од услужниот сектор за рангирање на фаворизираната компонента.

Седмо прашање, 7. Колку квалитетот на услугата е битен сегмент за остварување на долгорочната стратегија?

Табела 4.9, Табеларен приказ на прашање од прашалник со понудени одговори.

7. КОЛКУ КВАЛИТЕТОТ НА УСЛУГАТА Е БИТЕН СЕГМЕНТ ЗА ОСТВАРУВАЊЕ НА ДОЛГОРОЧНАТА СТРАТЕГИЈА?

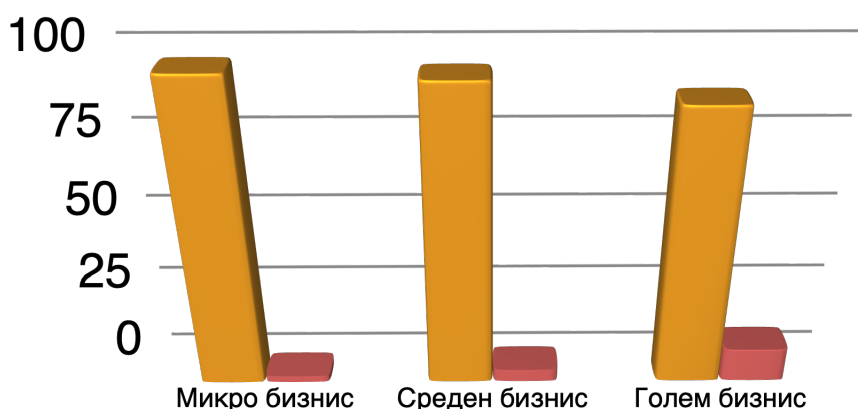
Тип на бизнис од каде доаѓаат испитаниците според големината	а) Квалитетот и константноста на услугата е најбитна алатка во продажбата за успешен перманентен развој	б) Квалитетот и константноста на услугата не е најбитна алатка во продажбата за успешен перманентен развој
Микро бизнис	98%	2%
Среден бизнис	96%	4%
Голем бизнис	89%	11%

Извор: Авторски пресметки;

Квалитетот и константноста на услугата е најбитна алатка во продажбата за успешен перманентен развој за преку 98% микро бизниси, средните бизниси кохезираат со 96%, големите со преку 89%. Фактот дека квалитетот е неспорно гледиште и појдовна варијабла која мора да се интегрира кон стратешките определби на агрегатот на секој бизнис.

**Графикон 4.8. Графички приказ на застапеноста на типот на бизнисот и нивната големина**

- Квалитетот на услугата е најбитна алатка во продажбата за успешен перманентен развој
- Квалитетот на услугата не е најбитна алатка во продажбата за успешен перманентен развој



**Извор: Авторски пресметки;**

Ова прашање дава одговори, формулација да се добијат одговори од малите, средните и големите бизниси.

98% од испитаниците одговориле дека квалитетот и константноста на услугата е најбитна алатка во продажбата за успешен перманентен развој 2% одговориле не е значаен квалитетот кај микро бизнисите.

96% од испитаниците одговориле дека квалитетот и константноста на услугата е најбитна алатка во продажбата за успешен перманентен развој 4% одговориле не е значаен квалитетот кај средните бизниси.

89% од испитаниците одговориле дека квалитетот и константноста на услугата е најбитна алатка во продажбата за успешен перманентен развој 11% одговориле не е значаен квалитетот кај големите бизнисите.

Може да се констатира дека концептот на големите бизниси само 89% е во полза на ставот за квалитетот. Останатите 11% од репрезентативниот примерок сметаат дека понекогаш квалитетот не е најбитен сегмент.

**Осмо прашање, 8. Колку конзистентноста на брендот како препознатлив е двигател за развој?**

**Табела 4.10, Табеларен приказ на прашање од прашалник со понудени одговори.**

**8. КОЛКУ КОНЗИСТЕНТНОСТА НА БРЕНДОТ КАКО ПРЕПОЗНАТЛИВ Е ДВИГАТЕЛ ЗА РАЗВОЈ?**

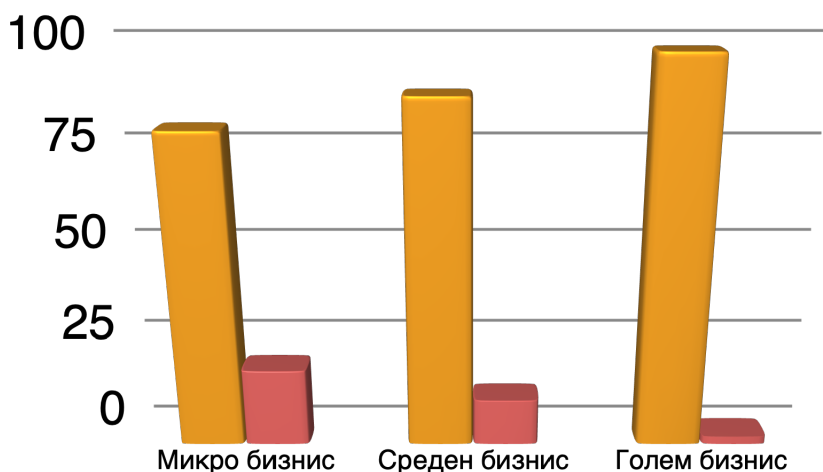
<i>Тип на бизнис од каде доаѓаат испитаниците според големината</i>	<b>а)Брендот и препознатливоста на услугата е најбитна во продажбата за успешен перманентен развој</b>	<b>б ) Квалитетот и константноста на услугата не е најбитна алатка во продажбата за успешен перманентен развој</b>
<b>Микро бизнис</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>
<b>Среден бизнис</b>	<b>88%</b>	<b>12%</b>
<b>Голем бизнис</b>	<b>98%</b>	<b>2%</b>

**Извор: Авторски пресметки;**

Прашање поставено за брендот и препознатливоста на услугата во продажната одлука за успешен развој, од појдовна анализа на микро бизнисите со свои 80% во диспозитив, средните бизниси со свои 88% и големите преку 98% агрегирање на брендот на фирмата и верување дека во реалниот сектор, потрошувачите кои еднаш задоволни користеле услуга од препознатлив бизнис, задоволни се враќаат со препорака.

**Графикон 4.9. Графички приказ на застапеноста на типот на бизнисот и нивната големина**

- Брендот и препознатливоста на услугата е најбитна во продажбата за успешен перманентен развој
- Квалитетот на услугата не е најбитна алатка во продажбата за успешен развој



**Извор: Авторски пресметки;**

Ова прашање има интерпретирачка природа, да се добијат одговори од малите, средните и големите бизниси.

80% од испитаниците го потенцираат брендот и препознатливоста на услугата и сметаат дека е најбитна во продажбата за успешен перманентен развој, 20% не го делат истото мислење, кај малите деловни бизниси.

88% од испитаниците го потенцираат брендот и препознатливоста на услугата и сметаат дека е најбитна во продажбата за успешен перманентен развој, 12% не го делат истото мислење, кај малите средните бизниси.

Дури преку 98% од испитаниците го потенцираат брендот и препознатливоста на услугата и сметаат дека е најбитна во продажбата за успешен перманентен развој, 2% не го делат истото мислење, кај големите бизниси.

**Девето прашање, 9. Дали вашите вработени се вклучени во бизнис стратегијата?**



Табела 4.11, Табеларен приказ на прашање од прашалник со понудени одговори.

9. ДАЛИ ВАШИТЕ ВРАБОТЕНИ СЕ ВКЛУЧЕНИ ВО БИЗНИС СТРАТЕГИЈАТА?

Тип на бизнис од каде доаѓаат испитаниците според големината	а) Секако, мора да ја познаваат поради долгорочно стремење за остварување	б) Не тие нема потреба да се мешаат во стратегиски те планови на бизнисот
Микро бизнис	24%	76%
Среден бизнис	49%	51%
Голем бизнис	99%	1%

Извор: Авторски пресметки;

Графикон 4.10. Графички приказ на застапеноста на типот на бизнисот и нивната големина



Извор: Авторски пресметки;

Во продолжение анализа на одговорите за прашањето, од вкупниот број испитани претприемачи и сопственици во кои се опфатени бизниси од услужен сектор вклучително со нивните целни категории на микро, средни и големи бизниси, на прашањето, дали вашите вработени се вклучени во бизнис стратегијата?

24% од испитаниците ја потенцираат важноста на функцијата планирање, преку стратегиите поставени од претприемачите и се согласуваат дека вработите може да бидат дел од плановите за развој на бизнисот, 76% од испитаниците даваат одговор спротивен од важноста на функцијата планирање кај микро бизнисите.

49% од испитаниците ја потенцираат важноста на функцијата планирање, преку стратегиите поставени од претприемачите, и 51% од испитаниците даваат одговор дека во средните бизниси нема потреба во инкорпорирање на вработите во бизнис стратегијата.

99% од испитаниците ја потенцираат важноста на функцијата планирање кај големите бизниси и нивните професионални тимови кои ги исполнуваат стратегиите се најбитна алатка во идното поставување на стратешките таргети со тоа развој на бизнисот. Целите без интегрирање на вработените можат да останат само празни аспирации. Големите бизниси само 1% од испитаниците даваат одговор дека вработените, тимот не треба да биде вклучен во поставување на стратегијата кај големите бизнисите.

Заклучокот води кон насока-колку е поголема структурата на бизнисот, толку поголема е потребата да вработените бидат активно кохезирани во сеопфатните стратегии, микро целите, секторските поставени цели, и кристално прецизни насоки кон тоа каде се движи бизнисот.

Доколку вработените не бидат инкорпорирани, тие не можат да го влечат својот максимален ефект кон максимизирање на профитот.

Големите бизниси знаат дека вработените се стожер на бизнисот и основен фактор кој аплицира стремеж за максимизација на профитот.

Десето прашање, 10. Дали вашите претприемачки одлуки се основани на анализи или интуитивни?

Табела 4.12, Табеларен приказ на прашање од прашалник со понудени одговори

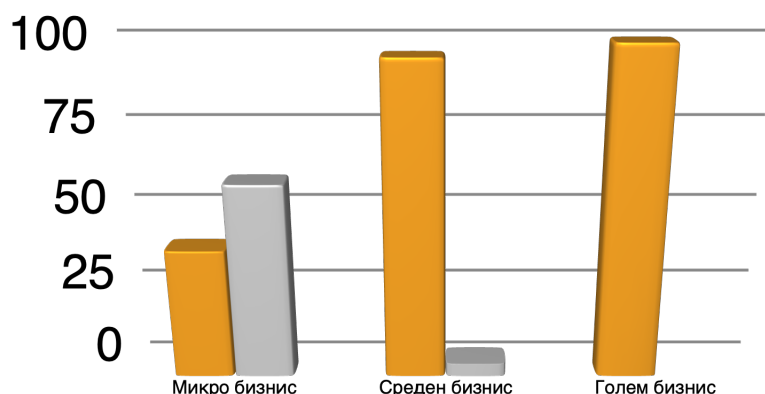
10. ДАЛИ ВАШИТЕ ПРЕТПРИЕМАЧКИ ОДЛУКИ СЕ ОСНОВАНИ НА АНАЛИЗИ ИЛИ ИНТУИТИВНИ?

Тип на бизнис од каде доаѓаат испитаниците според големината	а) Клучен елемент за успех во претприемничкиот процес е анализата на понудата, залихите, цената, квалитетот, конкурентијата, вработените, точката на успех	б) Одлуките се само интуитивни
Микро бизнис	40%	60%
Среден бизнис	96%	4%
Голем бизнис	100%	0%

Извор: Авторски пресметки;

Графикон 4.11. Графички приказ на застапеноста на типот на бизнисот и нивната големина

- Клучно за успех во претп. процес е анализата на понудата, залихите, цената, квалитетот, конк.
- Одлуките се само интуитивни



Извор: Авторски пресметки;

Во континуитет размислување за одговорите на прашањето, од вкупниот број на испитани претприемачи и сопственици на мали бизниси во кои се опфатени примероци од услужен сектор вклучително со нивните целни категории на микро, средни и големи бизниси, на прашањето, дали вашите претприемачки одлуки се основани на анализи или интуитивни?

40% од испитаниците ја потенцираат важноста на функцијата анализа, преку различни сопствени пресметки, поставени од претприемачите и се согласуваат дека потребни се пресметки и анализи пред одлука, која може да бидат дел од идните планови за развој на бизнисот, 60% од испитаниците даваат одговор спротивен од важноста анализа кај микро бизнисите и сметаат дека одлуките се носат врз интуитивноста на сопственикот и дека не е потребна дополнителна анализа.

96% од испитаниците ја потенцираат важноста на функцијата анализирање, преку сопствени пресметки, поставени од претприемачите, и 4% од испитаниците даваат одговор дека во средните бизниси нема потреба во анализа на факторите во бизнис активностите.

100% од испитаниците ја потенцираат важноста на анализата кај големите бизниси и нивните професионални тимови точно и прецизно, концизно ги знаат сите бројки и математички расходи, расходната страна, приходните полемики, анализите насочени кон конкуренција, стејхолдерите, целокупните извештаи, кои ги подготвуваат менаџерите на пониските позиции, анализата според сопствениците на големите бизниси и нивните претприемачи, се најбитна алатка во идното поставување на стратешките таргети, кои носат кон развој на бизнисот. Одлуките без анализа на резултатите, параметрите, можат да поттикнат само загуби во пари, па и пропаѓање на бизнисот. Во овие типови бизниси 0% од испитаниците даваат одговор дека одлуките треба да се носат интуитивно.

Заклучокот води кон насока-да колку е поголема структурата на бизнисот, толку поголема е потребата од анализа на сите параметри кои ја опфаќаат одлуката. Одлуките мора да бидат донесени на прецизни сеопфатни истражувања, од малите секторски, до крупните секторски прашања.

Единаесето прашање, 11. Колку вработените како ресурс се битни за имплементација на стратегијата за развој?

Табела 4.13, Табеларен приказ на прашање од прашалник со понудени одговори

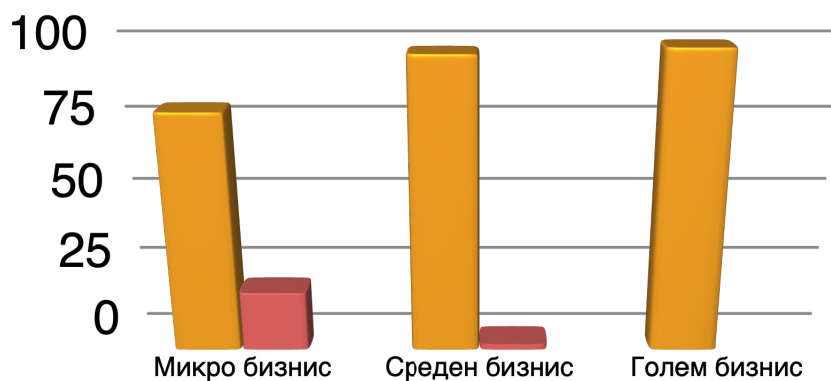
11. КОЛКУ ВРАБОТЕНИТЕ КАКО РЕСУРС СЕ БИТНИ ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА СТРАТЕГИЈАТА ЗА РАЗВОЈ?

Тип на бизнис од каде доаѓаат испитаниците според големината	a) Вработените се најбитен сегмент во остварувањето на стратегијата за развој	b) Вработените немаат допирни точки со развојот за бизнисот
Микро бизнис	80%	20%
Среден бизнис	98%	2%
Голем бизнис	100%	0%

Извор: Авторски пресметки;

Графикон 4.12. Графички приказ на застапеноста на типот на бизнисот и нивната големина

- Вработените се најбитен сегмент во остварувањето на стратегијата за развој
- Вработените немаат допирни точки со развојот за бизнисот



Извор: Авторски пресметки;

Во продолжение анализа за одговорите на прашањето, од вкупниот број на испитани претприемачи и сопственици на бизниси во кои се опфатени примероци од услужен сектор вклучително со нивните целни категории на микро, средни и големи бизниси, на прашањето, колку вработените како ресурс се битни за имплементација на стратегијата за развој?

80% од испитаниците кај малите бизниси работат врз иницијативата на вработените и нивните вештини, колку нивните вработени се побитни толку сметаат дека нивните резултати се поголеми, 20% од испитаниците сметаат дека вработените во микро секторите воопшто не се битни, најбитни аспекти може да бидат или цената на услугата или брендот.

98% од испитаниците кај средните бизниси, пак, сметаат дека вработените се број еден предуслов за успех. Само 2% од нив нема да имаат потреба од вработени, кај нив е зачудувачки фактот што немаат честа флуктација на вработени, поради малку повисоките плати кои им ги нудат во секторот и целокупната политика која ја водат.

100% од испитаниците ја потенцираат важноста на вработените. Флуктирањето на вработените е губење време, пари и енергија на бизнисот. Вработените за големите бизниси се единствен агрегат на знаења особено кога станува збор за услугите затоа што овде вработените имаат вештини на персонални контакти со клиентите и потрошувачите.

Најголемиот дел од нив се враќаат повторно да ја користат услугата само поради вработените.

Во овие типови бизниси 0% од испитаниците даваат одговор дека вработените не се клучни аспекти на компанијата во развојната стратегија.

Дванаесето прашање, 12. Колкави се вашите очекувања за годишен раст на профитот?

Табела 4.14, Табеларен приказ на прашање од прашалник со понудени одговори

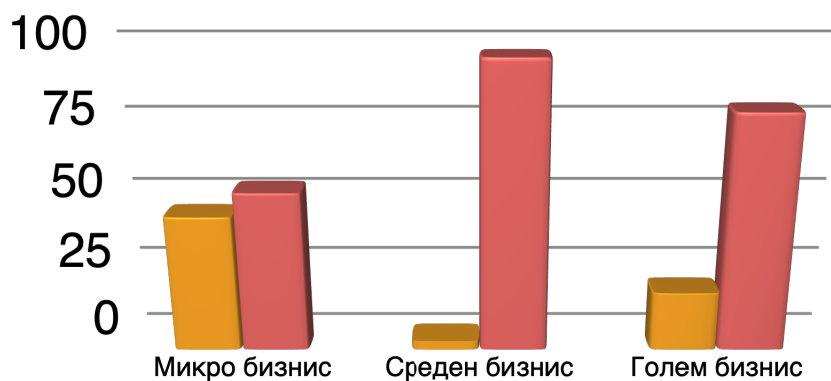
12. КОЛКАВИ СЕ ВАШИТЕ ОЧЕКУВАЊА ЗА ГОДИШЕН РАСТ НА ПРОФИТОТ?

Тип на бизнис од каде доаѓаат испитаниците според големината	а) Годишно зголемување на приходите од 10 - 30%	б) Годишен приход од над 30%
Микро бизнис	46%	54%
Среден бизнис	3%	97%
Голем бизнис	20%	80%

Извор: Авторски пресметки;

Графикон 4.13. Графички приказ на застапеноста на типот на бизнисот и нивната големина

■ Годишно зголемување на приходите од 10 - 30% ■ Годишен приход од над 30%



Извор: Авторски пресметки;

Во продолжение анализа за одговорите на прашањето, од вкупниот број испитани претприемачи и сопственици на бизниси во кои се опфатени примероци од услужен сектор вклучително со нивните целни категории на микро, средни и големи бизниси, на прашањето, колкави се вашите очекувања за годишен раст на профитот? Поставено е со една цел да се погледнат аспирациите на претприемачите и сопствениците на бизниси, и да се дојде до заклучок, колкава е нивната интегрирана планирана стапка на раст, во развојната стратегија.

46% од испитаниците кај малите бизниси сметаат дека растот на профитот треба да се движи од 10 - 30%, 54% од испитаниците сметаат дека растот треба да биде над 30% за испитаниците претприемачи од малите бизниси.

3% од испитаниците кај средните бизниси, пак, сметаат дека растот треба да биде под 30%. 98% растот го гледаат над 30% годишно, што покажува дека како се променува типот по големина на бизнисите, тие имаат поголема проекција за развој.

20% од испитаниците кај големите бизниси, пак, сметаат дека растот треба да биде под 30%. 80% од големите бизниси растот го гледаат над 30% годишно, што покажува дека како се променува типот по големина проекциите се поголеми.

Резимето и интерпретацијата на ова прашање е во насока да се воочи најголемата застапеност на одреден модалитет на вкорпорирана цел на профитот од различни видови на деловни ентитети (услужни или микро/ мали/големи бизниси). Поточно т.н. модалитет голем бизнис е на врвот на скалата на ентитет кој план за развој е над 30% профит годишно, од страна на целната група испитани менаџери и претприемачи.

Изборот за воспоставување одреден деловен ентитет на хиерархија на одреден бизнис, пред сè зависи од самата природа на занимање и работа на бизнисот, како и од големината на самата компанија.



Тринаесето прашање, 13. Колкави се стратегиските цели кои ги има поставено вашиот бизнис?

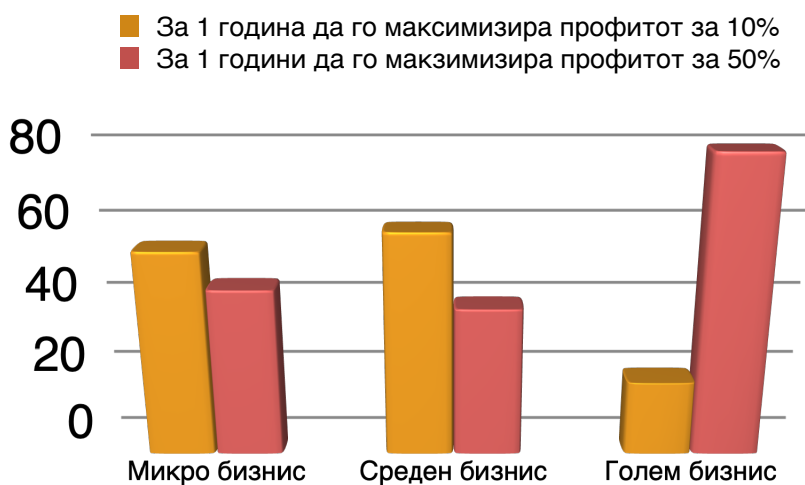
Табела 4.15 Табеларен приказ на прашање од прашалник со понудени одговори

13. КОЛКАВИ СЕ СТРАТЕГИСКИТЕ ЦЕЛИ КОИ ГИ ИМА ПОСТАВЕНО ВАШИОТ БИЗНИС?

Тип на бизнис од каде доаѓаат испитаниците според големината	а) За 1 година да го максимизира профитот за 10%	б) За 1 години да го максимизира профитот за 50%
Микро бизнис	55%	45%
Среден бизнис	60%	40%
Голем бизнис	20%	80%

Извор: Авторски пресметки;

Графикон 4.14. Графички приказ на застапеноста на типот на бизнисот и нивната големина



Извор: Авторски пресметки;

Во продолжение анализа за одговорите на прашањето, од вкупниот број на испитани претприемачи и сопственици на бизниси во кои се опфатени примероци од услужен сектор вклучително со нивните целни категории на микро, средни и големи бизниси на прашањето, колкави се стратегиските цели кои ги има поставено вашиот бизнис?

Поставено со една цел да се погледнат аспирациите на претприемачите и сопствениците на бизниси, и да се дојде до заклучок, колкава е нивната интегрирана планирана стапка на раст во развојната стратегија.

55% од испитаниците кај малите бизниси сметаат дека максимизирањето на профитот треба да се движи од 10%, 45% од испитаниците сметаат дека растот треба да биде над 50% за испитаниците претприемачи од малите бизниси.

60% од испитаниците кај средните бизниси, пак, сметаат дека растот треба да биде од 10%. 40% максимизирањето на профитот го гледаат над 50% годишно, што покажува дека како се променува типот по големина на бизнисите, тие имаат поголема проекција за развој.

20% од испитаниците кај големите пак бизниси, пак, сметаат дека растот на профитот треба да биде околу 10%. 80% од големите бизниси растот и максимизацијата на профитот го гледаат над 50% годишно, што покажува дека како се променува типот по големина проекциите се поголеми.

Резимето и интерпретацијата на ова прашање е во насока да се воочи најголемата застапеност на одреден модалитет на вкорпорирана цел на максимизација на профитот од различни видови деловни ентитети (услужни или микро/ мали/големи бизниси).

Поточно т.н. модалитет голем бизнис е на врвот на скалата на ентитет кој план за максимизирање на профитот е над 50% годишно, од страна на целната група испитани менаџери и претприемачи.

Во крајната сублимација на резултатите, секоја од авторските пресметки аквизира кон конклузија на конкорданција, меѓусебно совпаѓање на доследните, издржани претприемачки ставови секој во својата големина на сопствените бизниси.

Индоктринацијата во овој сегмент на авторското истражување дава појасна слика во улогата на размислувањето на секој претприемач како задача во неговото водење на бизнисот, координацијата, организацијата, перспективите, планирањето, контролата на вработените, мотивирањето и другите претприемачки функции во етатизацијата на економските процеси во општеството во кое работи, во националната економија од која ги влече природните и сеопфатни елементи за успех.

Деволаризацијата на неговите вредности во аспектот на максимизација на профитот, ги декапитализира неговите стратегии за развој во единствената фаза на раст - фазата на развој. Оваа фаза во процесите на деловните активности на ентитетите, малите бизниси, јасно ги аперципира сите учесници во бизнисот околу неговата компанија, во неговиот деловен ентитет, во тесниот режим на структурата на вработените.

Претприемачот ги анализира, како некој контролен чудак кој мора да ги знае сите процеси во неговиот бизнис, станува напорен за вработените, тој е единствениот генерализатор кој ги акомулира сите расходни и приходни податоци, ги обработува и ги носи секој ден, во секоја смисла кон излез од фазата за развој. Ваквиот претприемач според авторските пресметки погоре дури 98% од испитаниците за големите бизниси во фазата на развој сметаат дека е клучна во процесот на преломната точка (brake even point).

Преку 80% од големите бизниси знаат дека нивниот профит ќе се зголеми во проекција преку 50% годишно доколку ги следат своите анализи. Заснован врз својата емпирија и врз науните факти од научни истражувачи,

постојано читајќи, тој поставува и иупотребува комбинација на стратегии, претприемачки регрутации на професионален кадар и го обликува својот бизнис со структура која е спремна да ја помине преломната точка.

Развојната фаза мора некој да ја предестинира, да ги насочи превосходните политики - е тоа сам по себе бизнисот не може.

Адам Смит смета дека пазарните механизми се тие кои ја определуваат понудата и побарувачката на рамнотежно ниво. Но современите економски правци ги нотираат широкиот спектар на нови интернет, маркетинг брендирања, достапност на услугата и по електронски пат, можности за бизнисите кои мора да бидат во симбиоза со претприемачот.<sup>55</sup>

Претприемништвото и сите негови елементи се каузален нексус, протагонистичка деерминанта за да се помине развојната фаза во бизнисите и да може малиот и среден бизнис да се вклопи во големите бизниси. Етаблисманот на многу мали микро ентитети се должи на претприемачкостс иницијатива. Насоката и движењето не е по слободен механизам на бизнисот.

Дали експанзијата и екстензијата, растот и развојот ќе бидат априори од други искуства, вештини и знаења зависи од претприемништвото. Претприемачот е деферентен, различен, поинаков од другите. Тој во секое свое сетило го кохезира секоејдневно своето управување на бизнисот. Никогаш немој да бидеш претприемач доколку сметаш дека ти треба повеќе слободно време.<sup>56</sup>

**2. Втората група од 18** испитаници кои се по формулација потрошувачи, апроксимативно консументи на услужните дејности за кои се води емпериското истражување. Во продолжение разгледување на авторските пресметки.

<sup>55</sup> HUANG, G. Z. D., ROY, M. H., AHMED, Z. U., HENG, J. S. T. & LIM, J. H. M. (2002). BENCHMARKING THE HUMAN CAPITAL STRATEGIES OF MNCs IN SINGAPORE. BENCHMARKING, 9(4), 357-373.

<sup>56</sup> DAN LOCK, UNLOCK IT: THE MASTER KEY TO WEALTH, SUCCESS, AND SIGNIFICANCE, PH.236-237, 2019 HARVARD UNIVERSITY

Оваа група е поделена на три подгрупи според потребите на корисниците на услугите за кои е емпрериски разгледуван примерокот. Како што спомнавме предходно, потрошувачи кои мора да ги користат услужните дејности, потрошувачи кои не ги интересираат услужните дејности и потрошувачи кои сами бараат услужна корист и се во симбиоза со консумирањето на услугата во некоја своја констанца.

Потрошувачи кои мора да ги користат услужните дејности, тоа се потрошувачи на услуги кои мораат да ги плаќаат услугите поради веќе склучени договори, или поради други објективни и субјективни причини, законски регулативи, облигациони аспекти во зависност од дејноста. На пример, користејќи ги банкарските сметки, со потпаишување договор за користење на трансакциските сметки во банката, задолжително месечно издвојувате месечен надомест за сметката.

Потрошувачи кои не ги интересираат услужните дејности, тоа се потрошувачи кои не ги интересира никаква услужна дејност и не се корисници на ниту една услужана дејност без раслика за кој тип на услуга станува збор. Оваа таргетирана група не користат никакви услуги од дејнота. Тие сметаат дека оваа дејност не е за нив и не сакаат воопшто да ги користат услугите. Пример, постојат група таргетни луѓе кои не сакаат да користат банкарски услуги, други имаат мислење дека не треба да користат кабелски оперативни услуги и.тн.

Потрошувачи кои сами бараат услужна корист и се во симбиоза со консумирањето на услугата во некоја своја констанца, тоа се најчесто потрошувачи кои секогаш ја консумираат услугата, имаат верен и лојален респект према бизнисите со кои имаат склучено договори, лојалноста оди во таа насока што тие се корисници на услугата дури и од формирањето на бизнисот. Бизнисот може да смета на тие потрошувачи. Потрошувачите од оваа група се верни корисници, тие без оглед на ценовната политика и договорите се верни на бизнисот. Едноставно овие се лојални клиенти кои го помагаат бизнисот.

Тоа се консументи врз кои се прават загарантираните пресметки во корелација со приходите во портфолиото на бизнисите. Подолу, секоја од групите според авторките пресметки и одговорите добиени од оваа група на испитаници.

**2.1)** Потрошувачи на компании од услужен сектор, 18 испитаници, во три подкатегории според потребите на корисниците на услугите за кои е елабориран примерокот: потрошувачи на компании од услужен сектор со учество со 6 испитаници, потрошувачи кои мора да ги користат услужните дејности, потрошувачи на компании од услужен сектор со учество со 6 испитаници, потрошувачи кои не ги интересираат услужните дејности, потрошувачи на компании од услужен сектор со учество со 6 испитаници, потрошувачи кои сами бараат услужна корист и се во симбиоза со консумирањето на услугата во некоја своја констанца.

Во продолжение графички и табеларен приказ на застапеност на процент од испитаниците, од вкупниот примерок од 18 испитаници за вториот прашалник од аспект на потрошувачите на бизнисите кои работат со услуги.

**Прво прашање, 1.Што е најбитно за Вас како потрошувач, квалитетот на услугата или цената која ја нуди услужниот ентитет?**

**Табела 4.16, Табеларен приказ на прашање од прашалник со понудени**

**1.ШТО Е НАЈБИТНО ЗА ВАС КАКО ПОТРОШУВАЧ, КВАЛИТЕТОТ НА УЛУГАТА ИЛИ ЦЕНАТА КОЈА ЈА НУДИ УСЛУЖНИОТ ЕНТИТЕТ?**

Видови корисниците на услугите	а) Квалитетот на услугата	б) Цената на чинење на услугата
Потрошувачи кои мора да ги користат	4%	96%
Потрошувачи кои не ги интересираат	11%	89%
Потрошувачи кои се лојални на услужна корист	97%	3%

**одговори**

**Извор: Авторски пресметки;**

Графикон 4.15. Графички приказ на застапеноста на видови корисниците на услугите



**Извор: Авторски пресметки;**

Според видот на потрошувачите, потрошувачи кои мора да ги користат услугите на околу 4% им се битни квалитетот на услугите, но на преку 96% им е клучна цената. Потрошувачи кои не ги интересираат ниту една услуга од услужните бизниси кои ги нудат како понуда на пазарот, на 11% им е битен квалитетот, на преку 89% им е клучна цената, што се и очекува, за некорисници на услуги. Најбитните детерминирачки потрошувачи кои се лојални на услужна корист квалитетот на понудата и услугата им е преку рекордни 97% битен во процентни поени. Само 3% се одлучиле за поефтината варијанта на услугите кои ги консумираат.

Ова дефакто покажува дека за микро малите бизниси, консументот на услугата кој е лојален и верен корисник го преудицира квалитетот, разновидноста на услугата, палетата на понудата, чувството на припадност кон малиот бизнис. Во таа идеологија, овие таргетирани групи од оваа пресметка базирана на испитаници од различни типови, покажуваат дека овој тип лојални отрошувачи се клучен сегмент во резимето на бизнисот, и нивната референтна листа на лојални

потрошувачи на кои можат да сметаат и врз кои можат да ја планираат развојната фаза. Првие се клучните потрошувачи и тие се оние во кои претприемачите би требало да се фокусираат кон задоволување на нивното чувство на приопадност кон бизнисот, со крајна цел, постигање трајни партнерства и мрежа на корисници кои ќе им помогнат да ги создадат трајните вредности за сега веќе големиот бизнис.

**Второ прашање, 2. Како ја избирате услугата по кој критериум ја правите одлуката на избор?**

**Табела 4.17, Табеларен приказ на прашање од прашалник со понудени одговори**

**2. КАКО ЈА ИЗБИРАТЕ УСЛУГАТА ПО КОЈ КРИТЕРИУМ ЈА ПРАВИТЕ ОДЛУКАТА НА ИЗБОР?**

Видови корисниците на услугите	а) Најлесно достапна услуга (лесни договори кои заштедуваат време и енергија)	б) Повеќе услуги на едно место (широка понуда)
Потрошувачи кои мора да ги користат	13%	87%
Потрошувачи кои не ги интересираат	11%	89%
Потрошувачи кои се лојални на услужна корист	12%	88%

Извор: Авторски пресметки;

Во продолжение графички приказ на застапеноста на корисниците.



**Графикон 4.16. Графички приказ на застапеноста на видови корисниците на услугите**

**Извор:** Авторски пресметки;

Според видот на потрошувачите, потрошувачи кои мора да ги користат услугите се одлучуваат за околу 4% за најлесно достапна услуга, но на преку 96% им е клучно повеќе услуги на едно место (широка понуда). Потрошувачи кои не ги интересираат ниту една услуга од услужните бизниси кои ги нудат како понуда на пазарот, на 11% им е битен најлесно достапната услуга, на преку 89% им е клучна широката понуда, што се и очекува, за некорисници на услуги. Најбитните детерминирачки потрошувачи кои се лојални на услужна користење се одлучуваат за околу 12% за најлесно достапна услуга, но на преку 88% им е клучно повеќе услуги на едно место (широка понуда).

Во тоа резимирање, овие таргетирани групи од оваа пресметка базирана на испитаници од различни типови, покажуваат дека овој тип лојални потрошувачи се клучен сегмент во резимето на бизнисот, и нивната референтна листа на лојални потрошувачи на кои можат да сметаат и врз кои можат да ја планираат развојната фаза.

Трето прашање, 3. Дали е важна за Вас константноста на услугата и нејзиното усовршување, подобрување?

Табела 4.18, Табеларен приказ на прашање од прашалник со понудени

**3. ДАЛИ Е ВАЖНА ЗА ВАС КОНСТАНТНОСТА НА УСЛУГАТА И НЕЈЗИНОТО УСОВРШУВАЊЕ, ПОДОБРУВАЊЕ?**

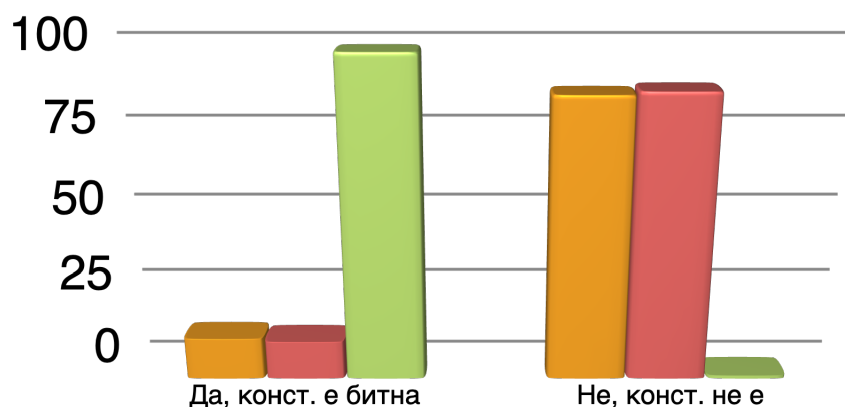
Видови корисниците на услугите	а) Да, константноста е многу важна и поголемиот ефект за првичната цена	б) Не, константноста не е воопшто клучна при борот на услугата
Потрошувачи кои мора да ги користат	24%	76%
Потрошувачи кои не ги интересираат	12%	88%
Потрошувачи кои се лојални на услужна корист	99%	1%

одговори

Извор: Авторски пресметки;

Графикон 4.17. Графички приказ на застапеноста на видови корисниците на услугите

■ Кои мора да кор. ■ Кои не ги интересира ■ Кои се лојални



Извор: Авторски пресметки;

Според видот на потрошувачите, потрошувачи кои мора да ги користат услугите се одлучуваат за околу 24% за константноста на услуга, но на преку 76% константноста на услугата не им е клучна во изборот на услугата. Потрошувачи кои не ги интересираат ниту една услуга од услужните бизниси кои ги нудат како понуда на пазарот на 12% им е битна константноста на достапната услуга, на преку 88% не им е клучна, што се и очекува, за некорисници на услуги. Најбитните детерминирачки потрошувачи кои се лојални на услужна корист се одлучуваат за околу 99% за константна достапна услуга, но има и 1% поен кој константноста не им е клучна како детерминанта за избор на услугата.

**Четврто прашање, 4. Дали би одбрале услуга од мал, среден или голем бизнис?**

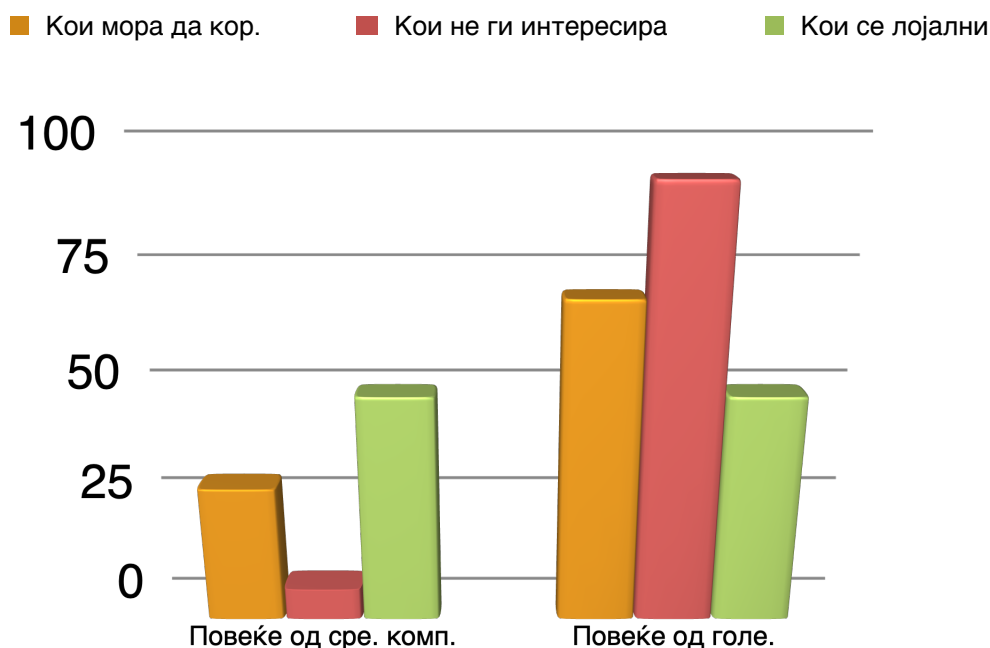
**Табела 4.19, Табеларен приказ на прашање од прашалник со понудени одговори**

**4. ДАЛИ БИ ОДБРАЛЕ УСЛУГА ОД МАЛ, СРЕДЕН ИЛИ ГОЛЕМ БИЗНИС?**

Видови корисниците на услугите	а) Полесно би се одлучиле за услуга од микро и среден бизнис	б) Повеќе би се одлучиле за услуга од голема компанија
Потрошувачи кои мора да ги користат	30%	70%
Потрошувачи кои не ги интересираат	7%	93%
Потрошувачи кои се лојални на услужна корист	50%	50%

Извор: Авторски пресметки;

**Графикон 4.18. Графички приказ на застапеноста на видови корисниците на услугите**



**Извор: Авторски пресметки;**

Според видот на потрошувачите, потрошувачи кои мора да ги користат услугите се одлучуваат за околу 30% за среден бизнис, но преку 70% услуга од голем бизнис. Потрошувачи кои не ги интересираат ниту една услуга од услужните бизниси кои ги нудат како понуда на пазарот 7% од среден бизнис и преку 93% му веруваат на веќе докажаните големи компании, што се и очекува, за некорисници на услуги. Најбитните детерминирачки потрошувачи кои се лојални на услужна корист се одлучуваат за околу 50% за среден бизнис, но има и 50% поен кон големите бизниси дивергираат.

Де факто колку е поголема компанијата толку повеќе лојални потрошувачи има за користење на услугата. Тоа носи поголеми профити и големи договори кои носат полесни проекции кон иднината на бизнисот.

Прашање пет, 5. Дали би дале позитивна препорака за бизнисот од кој користите услуга?

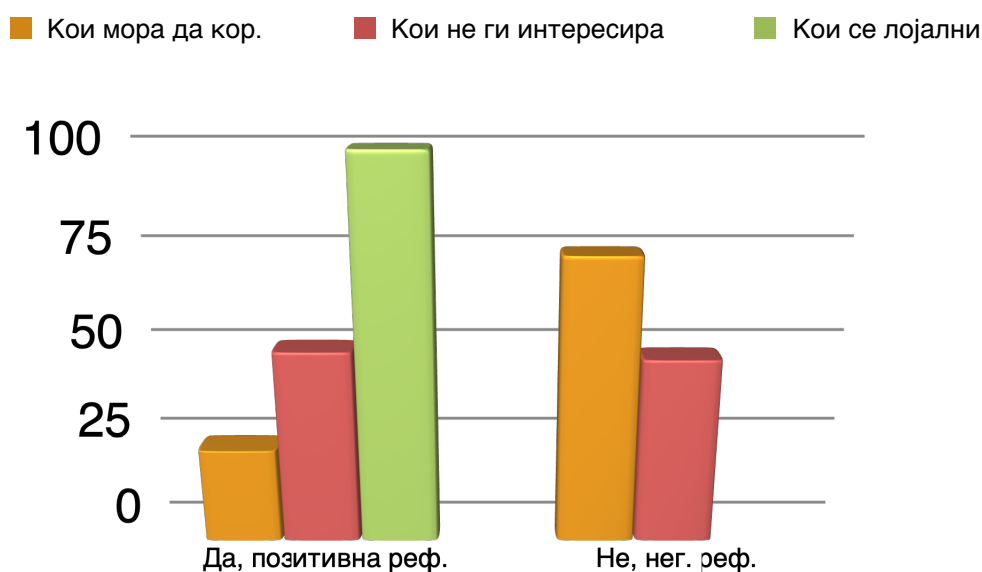
Табела 4.20, Табеларен приказ на прашање од прашалник со понудени одговори

**5. ДАЛИ БИ ДАЛЕ ПОЗИТИВНА ПРЕПОРАКА ЗА БИЗНИСОТ ОД КОЈ КОРИСТИТЕ УСЛУГА?**

Видови корисниците на услугите	а) Да, позитивна референца	б) Не, негативна референца
Потрошувачи кои мора да ги користат	25%	75%
Потрошувачи кои не ги интересираат	51%	49%
Потрошувачи кои се лојални на услужна корист	100%	0%

Извор: Авторски пресметки;

Графикон 4.19. Графички приказ на застапеноста на видови корисниците на услугите



Извор: Авторски пресметки;

Според видот на потрошувачите, потрошувачи кои мора да ги користат услугите се одлучуваат за околу 25% со позитивна референца за бизнисот од кој користат услуги, но преку 75% со негативна референца. Потрошувачи кои не ги интересираат ниту една услуга од услужните бизниси кои ги нудат како понуда на пазарот 51% со позитивна референца и преку 49% негативна препорака, што се и очекува, за некорисници на услуги. Најбитните детерминирачки потрошувачи кои се лојални на услужна корист се одлучуваат за околу 100% за позитивна референца и кои би дале позитивна препорака за услугата и би ја препорачале, со 0% поен кон негативните препораки од овие испитаници.

Резимирано, лојалните потрошувачи поради тоа што се задоволни од услугата имаат позитивна референца кон услугата на бизнисот.

**Шесто прашање, 6. Дали би се одлучиле за услуга која поради лојалноста добивате дисконт на цените?**

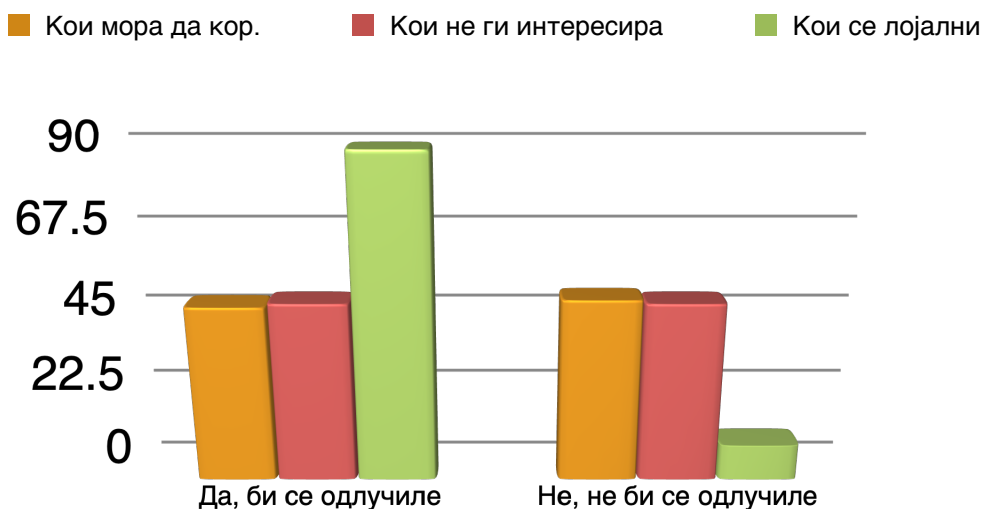
**Табела 4.21, Табеларен приказ на прашање од прашалник со понудени одговори**

**6. ДАЛИ БИ СЕ ОДЛУЧИЛЕ ЗА УСЛУГА КОЈА ПОРАДИ ЛОЈАЛНОСТА ДОБИВАТЕ ДИСКОНТ НА ЦЕНИТЕ?**

Видови корисниците на услугите	а) Да, би се одлучиле	б) Не, не би се одлучиле
Потрошувачи кои мора да ги користат	49%	51%
Потрошувачи кои не ги интересираат	50%	50%
Потрошувачи кои се лојални на услужна корист	90%	10%

Извор: Авторски пресметки;

Графикон 4.20. Графички приказ на застапеноста на видови корисниците на услугите



Извор: Авторски пресметки;

Според видот на потрошувачите, потрошувачи кои мора да ги користат услугите се одлучуваат за околу 49% со одлука кон дисконт за бизнисот од кој користат услуги, но преку 51% со одлука дека дисконтот на цените не им е виеопшто детерминанта за одлука. Потрошувачи кои не ги интересираат ниту една услуга од услужните бизниси кои ги нудат како понуда на пазарот 50% со би се одлучиле за попуст преку 50% сепак и покрај попустот не би се одлучиле за таа услуга, што се и очекува, за некорисници на услуги. Најбитните детерминирачки потрошувачи кои се лојални на услужна корист се одлучуваат за околу 90% за добивање дисконт и кои би дале позитивна препорака за услугата и би ја препорачале, со 10% поен дивергираат кон тоа дека цената и попустите дисконтите дополнително не им се одлучувачки фактор, од овие испитаници. Резимирано, лојалните потрошувачи поради тоа што се задоволни од услугата ја користат и без дисконтирана стапка од бизнисот. Ова насочува кон една автопат насока која динамично се движи кон равој на бизнисот доколку бизнисите имаат поголем спектар на лојални потрошувачи, мрежа од лојални и задоволни потрошувачи кои постојано се враќаат и ја користат услугата.

## 5. Анализи и препораки за унапредување на перформансите на малиот бизнис

Потребата од дополнителен финансиски капитал во развојната фаза на малиот бизнис

Ризичниот капитал во развиените земји и во земјите во развој

Значењето на берзата за претприемничкиот амбиент, со фокус на одлуката за учество на Македонската берза

Анализа на преломна точка на експоненцијална крива, горна граница на раст на мал бизнис и прераснување во голем бизнис

Аспекти на реорганизирање и реструктурирање

Малиот бизнис и неговото значење за БДП на националната економија



## 5.1 Потребата од дополнителен финансиски капитал во развојната фаза на малиот бизнис

Од аспект на финансирањето, малите и средните бизниси се сметаат за најмногу ризични во поглед на големите бизниси. Ризикот произлегува од повеќе сегменти, но еден од позначајаните се поврзува со интегрираност на сите функции во комплексноста на сопственикот, раководни, управувачки, финансиски, услужни, координирачки. Овој аспект влијае во рамките на развојот на самите бизниси, бидејќи се девалвира вредноста за стекнување профити и сите можности за црпење извори за финансирање, како и да се извршат неопходни консултации со релевантни агенции.

Многу често платформата на претприемачи кои немаат менаџерско искуство, вообичаено имаат еден вид услуга, неколку услуги во слична програма, што не обезбедува покривање кај финансиерите, банките, партнерите.<sup>57</sup>

Динамичното работење на малите и средни бизниси задолжително треба да комплетира и финансиско управување. Никако не може да се акредитира одлука поврзана со финансиите без брзи, целосни, адекватни и редовни информации за финансиските состојби на бизнисот.

Нотарно значење имаат следните аспекти:<sup>58</sup>

- Финансиската состојба на бизнисот;
- Информации за ликвидноста;
- Рентабилноста на инвестицијата;

<sup>57</sup> DRUCKER, P. F.: POSTCAPITALIST SOCIETY. NEW YORK. HERPER COLLINS PUBLISHERS. 1993

<sup>58</sup> KUCHARCIKOVA, A: MAKROEKONÓMIA. TILINA. EDIS – VYDAVATEĽSTVO TILINSKEJ UNIVERZITY V TILINE. 2009, 236 P. ISBN 80-8070-028-1

- Приливите и одливите;
- Депозитите;
- Расходната страна и побарувањата.

Одлуката да се инвестираат ликвидни средства во нов бизнис укажува на постулатот дека детерминантата претприемач веќе е убеден дека неговиот бизнис е во подем и дека е подготвен да го преземе инвестицискиот ризик. Освен вложувањето на паричен капитал, значителна инвестиција претставува времето и и личниот труд.

Недостигот на сретства за отпочнување на некој бизнис многу често се решава со позајмување пари од пријатели и роднини. Финансирањето од роднини и пријатели може да биде во различна форма, како на пример – позајмување готовина, инвестиција, подарок или отстапување физички простор, помош во работен ангажман.

Финансирањето преку фамилијарни канали на претприемчот има многу ограничувања, не само во поглед на развојот на бизнисот.

Позајмувањето пари во семејството може да го доведе семејството до финасиски проблеми, но и други видови проблеми кои произлегуваат од различните очекувања, од непрецизните договарања и од неподготвеноста на фамилојата да го перцепираат ризикот од вложувањето на ист начин како претприемачот. Во неформалниот сегмент на финансирањето на малите и средни бизниси влегува и позајмување пари од нелегитимни извори каде процедурите се лесни, земањето кредит е брзо, меѓутоа тоа се позајмувања со високи камати кои го зголемуваат ризикот и го носат бизнисот во деструктивна фаза.<sup>59</sup>Формалното кредитирање се однесува на официјалните финансиски институции: банките, фондовите за поддршка на малите и средни бизниси и други организациски форми.

<sup>59</sup> MANSFIELD, E. (1962), "ENTRY, GIBRAT'S LAW, INNOVATION, AND THE GROWTH OF FIRMS", AMERICAN ECONOMIC REVIEW, VOL. 52, PP. 1023-1029PH.

Во суштина банкарските кредити претставуваат база, извор на финансии за сопствениците на мали бизниси.

Во поглед на честите финасиски кризи, ресеции, нестабилно економско окружување, процедурите за овие кредити имаат променлив карактер и стануваат многу сложени, а условите многу стриктни.

Европа, ЕУ, светот САД, но и во нашиот контекст, на доделувањето кредит му претходат истражувачки активности на клиентот кој бара кредит. Поради сложените и ригорозните услови претприемачите имаат отежнат пристап до кредитите. Банките – ги обезбедуваат вообичаените банкарски услуги, како кредити и заемни гаранции, од неколку илјади до милиони евра. Тие обично мошне брзо решаваат дали да ја поддржат идејата или не.<sup>60</sup>

Иновативните компании можат да позајмуваат средства од банките. Сепак, банките вообичаено бараат компаниите да имаат или обезбеден колатерал или да се соодветен оперативен, нискоризичен профил. Банките играат многу важна улога во финансирањето на помалку ризичните иновации.

Пазари на акции и обврзници: Поголемите компании можат да дојдат до средства на пазарите на капитал (обврзници и акции). Постои значителен фиксен трошок поврзан со берзата, така што ова не е многу изводливо за помалите компании, но понекогаш може да биде клучен елемент во фазата на развој.

Поделбата на сопственоста од контролата може да ги наведе компаниите на кратковидо однесување. Ова е особено важно за компаниите што се излистани на берзата и имаат диверзифицирана акционерска база.<sup>61</sup>

<sup>60</sup> BALDWIN, J., T. DUNNE, AND J. HALTIWANGER (1998), "A COMPARISON OF JOB CREATION AND JOB DESTRUCTION IN CANADA AND THE UNITED STATES", THE REVIEW OF ECONOMICS AND STATISTICS, VOL. X, NO. 3, PP. 347-356.

<sup>61</sup> MASON, G. AND K. WAGNER (1998), "HIGH LEVEL SKILLS, KNOWLEDGE TRANSFER AND INDUSTRIAL PERFORMANCE: ELECTRONICS IN BRITAIN AND GERMANY", REVISED DRAFT, 14.10.98, NIESR AND FHTW.

Од разни причини цените на пазарот на акции може да не ги одразуваат точно инвестициите на компаниите во иновации и резултатите што се очекува да ги генерираат на долг рок.<sup>62</sup>

Следствено, кратковидното однесување на финансиските посредници понекогаш може да ги казни менаџерските тимови кои многу инвестираат во иновативни активности, бидејќи во моментот инвеститорите гледаат понизок профит, а не успеваат да ја забележат повисоката профитабилност што се очекува на подолг рок. Континуирано се дискутира дали сопствените влогови се добра алтернатива за насочување на менаџерите кон долгорочната профитабилност. Иако може да ги изолира менаџерите од потребата да ги задоволат пазарните очекувања, можат да доведат до приоретизирање на среднорочната профитабилност.<sup>63</sup>

Конкурентското опкружување може да влијае на тоа колку внатрешни ресурси се достапни за иновации. Бизнисите можат да ги надоместат фиксните трошоци за инвестирање во иновации со продажба на добиениот производ по цена што е повисока од маргиналниот трошок за негово производство. Компаниите користат различни стратегии за да го одржат овој тренд, како што се користењето на интелектуалната сопственост (на пример, патентирање на пронајдокот), предност од прво појавување на пазарот (на пример, правење на голема потрошувачка база) или тајност.

Сепак, овие стратегии не се секогаш успешни во практиката и доколку пазарите се многу конкурентни, тешко ќе може да се задржи трендот на покривање на трошоците за иновациониот процес. Ова е причината зошто некои истражувања сугерираат дека постои инверзна релација помеѓу конкуренцијата и иновациите.

<sup>62</sup> STIGLITZ, JOSEPH E., 2019. "ADDRESSING CLIMATE CHANGE THROUGH PRICE AND NON-PRICE INTERVENTIONS," EUROPEAN ECONOMIC REVIEW, ELSEVIER, VOL. 119(C), PAGES 597-612

<sup>63</sup> SOSKICE, D. (1994), "SOCIAL SKILLS FROM MASS HIGHER EDUCATION: LESSONS FROM THE US", IN R. LAYARD, K. MAYHEW AND G. OWEN (EDS), BRITAIN'S TRAINING DEFICIT, THE CENTRE FOR ECONOMIC PERFORMANCE REPORT, PP. 314-338.

Без конкуренција притисокот да се иновира е мал, но со премногу конкуренција, инвеститорите може да не сакаат да финансираат некоја иновативна активност поради страв дека дури и да биде успешна активност тешко ќе генерира соодветни придобивки од тој успех.

Трговски кредит кога компаниите - снабдувачи им овозможуваат на купувачите задоцнето плаќање за нивните производи и им овозможуваат на компаниите- купувачи да искористат дел од нивниот приход од продажбата за да им платат на снабдувачите. Ова е честа практика во трговијата на мало, но помалку релевантна за иновативните мали претпријатија.

Лизинг, наместо купување опрема, машинерија или возила, компанијата го најмува таквото средство со плаќање на одреден надоместок на сопственикот.

Краткорочниот лизинг не ја менува сопственоста на средствата, додека долгорочниот лизинг повремено може да резултира со тоа што корисникот на лизинг станува сопственик на средствата до крајот на периодот на лизинг.

Факторинг се јавува кога компаниите ги продаваат своите побарувања на трети лица со намалена стапка. Компаниите со тоа го префрлаат својот кредитен ризик на факторинг - компанијата, но, за возврат, добиваат помалку отколку што би добиле доколку самите би ги наплатиле побарувањата. Како и кај пречекорувањата, факторингот се смета за скап извор на финансирање на долгот и најчесто се користи за задоволување на барањата за работен капитал кога се исцрпени другите алтернативи.<sup>64</sup>

Обврзници, типично издадени од компании за финансирање на работење и инвестиции.

<sup>64</sup>STIGLITZ, JOSEPH E., 2018. "PARETO EFFICIENT TAXATION AND EXPENDITURES: PRE- AND RE-DISTRIBUTION," JOURNAL OF PUBLIC ECONOMICS, ELSEVIER, VOL. 162(C), PAGES 101-119.

Сопственикот на обврзницата, кој станува доверител, добива периодични исплати на каматата на обврзницата (т.е. купони) и ја добива главницата на датумот на доспевање.

Затоа што повеќето видови обврзници треба да се разменливи, корпоративните обврзници првенствено се однесуваат на сферата на големите претпријатија во јавна сопственост.

Како што потенциравме предходно, банкарски заеми, вид на финансирање на чијшто износ и пристап најмногу можат да влијаат креаторите на политики. Кредитите можат да бидат обезбедени или необезбедени. Обезбедените заеми се гарантирани со постоење гаранција или средства на должниците кои заемодавците имаат право да ги запленаат во случај на неисполнување на заемот (т.е. кредитирање базирано на средства).

Типичните колатерални средства ги опфаќаат машините и опремата, недвижниот имот, стоките, штедните сметки и сл. Поретко, кога една компанија е голема и има развиено долг и доверлив однос со кредитната институција, заемите можат да бидат необезбедени, односно да се обезбедат без каква било материјална гаранција.

Реалноста за повеќето компании е дека тие треба да обезбедат колатерал за да добијат заем. Ова може да претставува голем проблем за иновативните компании, чијшто главни средства можат да бидат нематеријални.

Банкарските заеми понатаму можат да се поделат на долгорочни и на краткорочни; оттука произлегува зборот „термински кредити“ што се користи во некои случаи.<sup>65</sup>

Кредитите во кои отплатата на главницата треба да се случи во рок од 12/24 месеци генерално се сметаат за краткорочни, а чијашто отплата е над овој праг се сметаат за долгорочни. Краткорочните кредити често се користат за финансирање на операциите и барањата за обртен капитал.

<sup>65</sup> HAYES, R. M., SCHAEFER, S. (1999). HOW MUCH ARE DIFFERENCE IN MANAGERIAL ABILITY WORTH? JOURNAL OF ACCOUNTING AND ECONOMICS 27, 125-148

Долгорочните заеми обично се користат за финансирање инвестиции во нови простории, опрема и машини. Малите бизниси, исто така, можат да бараат долгорочни заеми за да инвестираат во истражување и развој или купување нематеријални средства, како што се патентите и трговските марки.

Должничкото финансирање се остварува преку подигање кредити од банките или од други кредитори, при што претпријатието се обврзува дека ќе ги врати средствата во целост, а воедно плаќа и камата како надомест за користење на туѓите финансиски средства.

## 5.2 Ризичниот капитал во развиените земји и во земјите во развој

Во својот раст и развој најголемиот деловен ентитет, бизнисите, во фазата на развој ќе се соочат со потребата од дополнително финансирање.

Сопствените извори на дополнително финансиско прибирање средства дефакто никогаш не се доволни, затоа секој бизнис аквира кон конкретно дополнителни финансирања и во таа насока потребно е да се донесе одлука за прибирање на средства од надворешни фактори на финансирање.

Детерминирајќи ги малите и среднои бизниси во услужните дејнсоти, бидејќи на малите и средни бизниси, како што беше погоре наведено, во голем број случаи нема да им бидат одобрени банкарски кредити многу едноставно, или, пак, поради распределба на ризикот, тие ќе мораат да се одлучат за финансирање по пат на сопственички приватен структурен equity капитал. Најзначајните и најчестите облици на equity структурно финансирање во ЕУ и светот е финансирањето преку претприемачкиот ризик капитал venture capital.<sup>66</sup>

Во развиените, па и во земјите во транзиција, суштината на формалниот ризик капиталот се состои во тоа што претприемачот кој го позајмува капиталот

<sup>66</sup> ЗЛАТКО БЕЖОВСКИ, ОЛИВЕРА ТРАЈКОВСКА, ИЗВОРИ И ФОРМИ ЗА ФИНАНСИРАЊЕ НА МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА, 2017 СТР.29-30

учествува во сопственоста станува акционер, откупува дел од акциите на бизнисот, станува делумен или рамноправен сопственик. Тој кој инвестира, вложува свои ликвидни средства во насока на исчекување да ги поврати и профитира преку учество во добивката на бизнисот и финалната продажба на сопственичките акции. Во таа корелација со акциите, бидејќи, како што и самиот термин укажува, се работи за вложување со висок ризик инвеститорите сакаат тој ризик да го компензираат и со високи добивки. Очекуваните стапки на поврат не е невообичаено да достигнат и до 50% па понекогаш и 60% .<sup>67</sup>

Бизнис сопственичкиот инвестициски влог кај ризико капиталот може да се движи од десет процентни поени 10% кај етаблирани и профитабилни фирми па се до 80% или 90% кај новите или кај фирми со голем недостиг на ликвидност и парични детерминанти.<sup>68</sup>

Ризико капитал, барем во почетокот, ќе инвестираат не повеќе од 36 до 40% бидејќи сакаат сопственикот да ја задржи мотивацијата и иницијативноста во водењето на бизнисот. Целта на venture капиталистите не е да го преземат координирањето иако може активно да учествуваат во менаџментот и контролата на фирмите. Во фирми за ризико капитал авторот ги посочува типичните претставници на овој извор на средства како што на пример се т.н. популарни партнерства. Тоа се форми кои малите бизниси многу лесно можат во развојната фаза да се одлучат за развој преку дополнително прибирање на капитал. Се работи за бизниси основани од богати фамилии чија цел е да инвестираат дел од своите слободни ликвидни фондови во мали и средни бизниси со поврат на профит и исплата на дивиденди.

Основна перформанса, карактеристика на овие бизниси е што тие инвестираат исклучиво во фирми со висок потенцијал во фазата на развој. При изборот на бизнисите и фелата клучна фактор детерминанта не игра дејноста, но најчесто се финансираат бизниси коишто вклучуваат висока технологија како што

<sup>67</sup> SAHLMAN W., SEVENSON H. ЦИТИРАНО ДЕЛО, СТР.173

<sup>68</sup> POTTET G. HOWARD, **STARTING UP YOUR OWN BUSINESS**, LIBERTY HALL PRESS 1991 СТР.115



се компјутерски иновативни современи решенија на хардвер и софтвер, информатички рехнологији со динамичните пазари, биотехнологија и сл. Другите дејности не се исклучени, но притоа од нив се очекуваат високи приноси.

Ризико капиталот е високо ризичен бизнис, бидејќи е навистина тешко да се процени елаборира вистинскиот профит на бизнисите кои што се во своите рани фази од развој, а не во развојната пред фаза на преминување кон голем бизнис.

Од тој аспект повеќето ризико бизниси поставуваат високи преформанси и строги форми на структури при изборот на проекти за инвестиција.

Бизнисите за ризико капитал во развиените економии во ЕУ годишно добиваат и преку 880 барања за инвестирање. Најверојатно, 90% од овие барања ќе бидат брзо одбиени поради тоа што не се вклопуваат во критериумите на инвеститорот или едноставно поради лошо изготвениот предлог за инвестирање.<sup>69</sup>

Прецизно е дека претприемачите коишто ќе сакаат сериозно да им пристапат на фирмите за venture capital освен атрактивна бизнис идеја ќе мора да имаат истражено и професионален бизнис план. Во бизнис-планот претприемачот треба во детали да ја анализира својата бизнис-идеја, но треба да ги наведе и сите останати релевантни фактори коишто ги бараат ризико капиталистите.

Елементите коишто треба да се содржани во планот најчесто се однесуваат на: мисија и цел на визијата, референца на бизнисот, финансиска структури, опис на услугите, маркетинг стратегија, финансиски извештаи, биографии на менаџерите, клучни купувачи и консументи, антиципирани проблеми, SWOT анализа.

Ризико капиталистите, ризикот што е присутен во оваа дејност го разводнуваат на тој начин што креираат портфолио на инвестиции. Тоа значи дека инвестираат во повеќе различни проекти од различни дејности. Некои од

<sup>69</sup> Pottet G. Howard, цитирано дело, стр. 113

овие проекти ќе остварат висок раст, но не сите. Имено, се смета дека од десет проекти во кои ќе се инвестира три ќе бидат успешни, дури спектакуларни, три ќе пропаднат а четири ќе се развијат во просечни или т.н.инвестира во еден или два проекта заспани бизниси (sleepers).

Во таа насока ризико бизнис капиталистите својот профит го базираат токму на првите три успешни бизниси. Некои од овие бизниси ќе остварат поврат на инвестициите и три до шест пати во рок од шест до седум години.

Финалната цел на бизнисите за ризико капитал е да ги зголемат профитите и своите средства во рок од шест до седум години и да го напуштат проектот во којшто инвестирале преку продажба на своите акции.

Акциите може да ги понудат на претприемачот, на други лица или на јавна берза. Затоа, можноста да се продаде бизнисот / акциите е уште еден значаен критериум при донесување на одлуката за финансирање.

Најголем извор на equity капитал претставуваат јавните пазарите на капитал или берзите на долгорочни хартии од вредност.

До финансиски средства од пазарите за капитал се доаѓа преку емисија и продажба на акции. Како купувачи на акции на пазарите на капитал може да се јават разни бизниси, банки, инвестициски и пензиски фондови, ризико фирми, граѓани и т.н. односно сите оние кои што се спремни своите слободни парични средства да ги инвестираат во форма на акционерски капитал . Акционерите очекуваат да остварат профит од инвестирањето преку наплата на дивиденда или евентуална продажба на акциите по повисока цена од набавната. За да може ефикасно да се настапи на пазарите на капитал, т.е. да се привлечат потенцијалните инвеститори, фирмите мора да имаат одредена историја на успешно функционирање, што е најчесто и проблем за малите и новоосновани претпријатија. Покрај тоа, во одредени дејности, некои start-up фирми успеваат да се финансираат по пат на емисија на акции на јавните пазари.<sup>70</sup>

<sup>70</sup> SAHLMAN W., STEVENSON H. ЦИТИРАНО ДЕЛО, СТР. 175

За успешно таргетирање на примарниот, големо значење има и секундарниот пазар на капитал каде што се активни, се тргува со веќе продадените акции.

Примарниот и секундарниот пазар на капитал се во симбиоза и функционираат како една конзистентна целина.

Физичките платформи каде што се врши купување и продавање на акциите се нарекуваат Берзи на долгорочни хартии од вредност. Берзите се специјализирани институции каде што се врши организирано тргување со акции и други долгорочни хартии од вредност.

Најпознати светски берзи, највозбудливите берзи за прибирање на акции и удели во бизниси се Нјујоршката, Лондонската, Токио Хонг Конг, Париз.

Овие берзи спаѓаат во главните платформи на капитал (пазари на капитал од прв ред) и на нив котираат само големи и успешни компании коишто исполнуваат одредени строги услови. Бидејќи главните берзи се достапни за помалите компании се формираат и таканаречени пазари од втор и од трет ред.

Пазарите од втор и трет сегмент имаат многу полиберални услови за котација и им се достапни на малите компании.

Уште еден, исто така значаен елемент на пазарот на капитал, се и таканаречените пазари преку систем (Over the counter market).

Овие берзи се од понов карактер и карактеристично за нив е тоа што трговијата на акциите не е концентрирана на една физичка платформа, туку трансакциите се вршат преку телефон или преку компјутер вон просториите на официјалната берза Македонската берза на долгорочни хартии од вредност е формирана во 1995 година.

Трговијата на берзата се врши на два пазари: официјален (главен) и неофицијален пазар (од втор ред).

Условите за тргување на официјалниот пазар се: минимум 30% од вкупниот број издадени акции да се во рацете на јавноста, акционерското

друштво да има минимум 100 акционери, номиналниот капитал. Најмалку 500 000 евра, котираното друштво да достави ревидирани финансиски извештаи за последните три години. За тргување на неофицијалниот пазар на берзата потребно е само поднесување на Македонија може да се основа со минимален влог од 10 000 евра.<sup>71</sup>

Меѓутоа тоа е во случај кога се врши детерминантно основање без јавен повик т.е. кога однапред се познати сите инвеститори. При sukcesивно (со јавен повик) основање на акционерско друштво минималниот влог изнесува 25 000 евра.<sup>72</sup> Оформувањето и зголемената популарност на Македонската берза е солиден чекор кон креирање на можности за финансирање на нови како големи така и мали и средни претпријатија по пат на примарна емисија на акции.

Од досега кажаното можеме да заклучиме дека и покрај одредени потешкотии постои широка лепеза на можности за финансирање на малите и средните претпријатија.

Несомнено, на овој сегмент од пазарот на финансии потребна е голема иницијатива и поддршка од страна на владата и владините институции. Имено, потребно е државата преку разни законски регулативи, фондови, даночни олеснувања, конкретни иницијативи и сл. директно да го поттикне и овозможи збогатувањето на финансиската понуда особено за малите и средни бизниси.

Во развиените држави организираната поддршка на финансирањето на малите бизниси постои многу одамна и благодарение на тоа, но благодарение и на креативноста и активноста на самите претприемачи се развиле голем број форми на финансирање коишто се поволни за финансирање на малите и средни претпријатија.

<sup>71</sup> KIKRKOVA IRENA : REGIONAL COOPERATION AND ECONOMIC INTEGRATION CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OCTOBER 15TH - 17TH 2009, SKOPJE, REPUBLIC OF MACEDONIA

<sup>72</sup> ФИТИ ТАКИ, ЦИТИРАНО ДЕЛО, СТР. 139

Сите овие форми на финансирање како што се: кредитите, лизингот, факторингот, трговскиот кредит, ризико капиталот, емисијата на акции и др., имаат различни карактеристики како што се цената, условите на одобрување, права и обврски, рокови на достасување и сл. и од големо значење е претприемачите да се добро информирани со цел да можат да ги изберат оние форми коишто се најповолни и најдобро им одговараат на потребите и можностите.

Во нашата држава наведените форми на финансирање или не се воопшто присутни или се во својот зародиш. Од особено големо значење би било доколку владата на Р. Македонија преку зголемена активност го овозможи и поттикне понатамошниот развој на сите форми на финансирање а особено на оние кои може значително да придонесат во развојот на претприемништвото.

### **5.3 Значењето на берзата за претприемничкиот амбиент, со фокус на одлуката за учество на Македонската берза**

Мисија на малиот бизнис за учество на Берзата е да обезбеди ефикасно, транспарентно и сигурно функционирање на организираниот секундарен пазар на хартии од вредност во Република Македонија, па покасно и на светските берзи, преку перманентно настојување на сите инвеститори да им обезбеди влез, односно излез од финансиските инструменти со кои се тргува на различните берзански пазари по фер пазарна цена, да им прибере капитал на новите инвеститори бизниси да привлечат нов капитал за финансирање и ќе го насочат кон нивниот развој, во фазата на развој.

Единствен сегмент за развој во развојната фаза е малиот бизнис да продава дел од својот удел, дел од својот сопственички капитал со цел да може да дојде до ликвидност и да инвестира во современи технологии кои ќе му осигураат брз обрат на инвестициите и максимизација на профитот. Берзата е канал каде

малиот и средениот бизнис може да прибере пари и да ја промени својата структура. Нов пазарен концепт на финансирање на помалите компании што се соочуваат со хроничен недостаток и потешок пристап до финансии е crowdfunding што го нуди Берзата во Република Македонија, со тоа во земијата во транзиција се отвора нова можност и перспектива за малите и средни бизниси во финансиските инвестирања и можности за брзо порибирање на средства и декапитализација на сопствените средства во бизнисите.

На Берзата 2019 по повеќе параметри малите и средни бизниси остваруваа одлични резултати преку продажбата на акциите и уделите. Како што и сите мали бизниси освен од банките и кредиторите во динамичното окружување констатираат дека пазарот во целина е во ситуација кога не се знае дали може добриот резултат брзо да се подобри или, пак, некои лимити се веќе достигнати. Анализата на берзанската статистика за првото шестмесечје од 2019 година ја покажува оваа дуалност за малите бизниси.<sup>73</sup>

Сепак учеството на Берзата мора да станува нова практика за малите и средни бизниси за да може претприемачот полесно и брзо да дојде до декапитализација и усивршување на својата услуга или продукт.

Пазарот во целина денес се наоѓа во ситуација кога не се знае дали може добриот резултат брзо да се подобри или, пак, некои лимити засега се веќе достигнати. Изразениот оптимизам кај инвеститорите во современите земји и развиени ќе продолжи, дали ќе се појават некои нови инвеститори во земјите во развој, зависи од перцепцијата, традиционалниот начин менталитетот на претприемачите и нивниот дух за инвестирање. Многу е битно дали позитивните неекономски случувања, како што е влезот во НАТО за Република Македонија, очекуваниот почеток на преговорите со ЕУ и некои други политички директиви во Република Македонија, ќе привлечат странски портфолио инвеститори на берзата, па малите и средни бизниси кои се во фаза на развој ќе одлучуваат за инвестирање по примерот на странските инвеститори кои профитираат на македонската берза.

<sup>73</sup> [HTTPS://KAPITAL.MK/SHTERIEV-DODEKA-NE-DOJDEME-VO-SITUATSIJA-DA-IMAME-PO-NEKOLKU-NOVI-EMISII-NA-AKT-SII-GODISHNO-NE-SME-POSTIGNALE-SUSHTINSKI-KVALITETEN-RAZVOJ-KAKO-PAZAR/](https://kapital.mk/shteriev-dodeka-ne-dojdeme-vo-situatsija-da-imame-po-nekolku-novi-emisii-na-akt-sii-godishno-ne-sme-postignale-sushtinski-kvaliteten-razvoj-kako-pazar/)

Извесно време може и треба да даде сигнал кон сите потенцијални емитенти дека со одредена доза на креативност може да се дизајнираат финансиски инструменти што на кој било издавач можат да му помогнат во остварување на неговите краткорочни и/или долгорочни бизнис цели.

Ова е потврда дека пазарот на хартии од вредност може да се искористи за прибирање нов капитал и дека нуди различни опции.

Македонска берза споделува иста стратешка визија со неколку други берзи од развиените земји со проширување на лепезата на услуги и нуди можности за пазарно финансирање на компаниите во сите фази од нивниот животен развој.

Уште од нивното основање до зрелата фаза на акционерско друштво како најкомплексна организациона форма. Колоквијално кажано берзата би била нешто како матичен финансиски доктор – што и да му треба на малиот и среден бизнис тој му генерира. Секако, примарна определба останува да се привлечат акционерски друштва на берзанска платформа, на најпрестижниот пазарен сегмент. Но, објективно во македонскиот берзенски регион нема којзнае каков потенцијал за нови платформи од различни објективни и субјективни причини.

Затоа малите бизниси можат да ги искористат понудите на пазарниот концепт на финансирање на берзата на помалите бизниси, од делот на средни, мали, па сè до микро субјекти. Со оглед дека во Македонија нема функционални crowdfunding платформи, Берзата на Р.Македонија го примениме искуството од Хрватска, каде што Загрепската берза пред неколку години почна да соработува со иновативната меѓународна платформа Funderbeam, со цел да идентификува стартапи, но и позрели компании, што би можеле да приберат свеж капитал преку crowdfunding концептот, а потоа инвеститорите во нив да се стекнат со евентуални добивки во зависност од нивните перформанси.<sup>74</sup>

Резимирано, малите средни бизниси во својата фаза на развој можат да го зголемат својот капитал и да направат докапитрализација, на македонската берза и на странските берзи со тоа што можат веднаш брзо со одредена стапка на ризик, да инвестираат во машини, технологија, оперативни инструменти кои ќе им го зголемат капиталот во наредниот период.

<sup>74</sup> <https://kapital.mk/ivan-shteriev-berzata-nudi-mozhnost-za-finansirane-na-kompaniite-vo-site-fazi-od-nivniot-razvoj-2/2019>

#### 5.4 Анализа на преломна точка на експоненцијална крива, горна граница на раст на мал бизнис и прераснување во голем бизнис

Динамичните економски услови во работењето што се карактеризираат со неконстантни, промени во окружувањето, бараат многу повеќе од вештини и веродостојни знаења што претставуваат многу значајна платформа на менаџментот во сите фази на процесот на донесување одлуки.

Современите земјите со многу моќна пазарна и конкурентска економија се иновираат нови насоки, технологии, концепти и техники во делот на менаџирањето на приходите, ресурсите, расходните страни.

Развојот на бизнисите од областа на високите технологии и глобализацијата на работењето во конкурентна нелојалност, квалитет кој не е приоритет менаџерските информации добиени врз основа на овремените економски методи на пресметка на расходи и профити, ја наметнуваат потребата од промена на концепциите за планирање, организирање на цената на чинење на услугите, и поставување на оптимум меѓу услугата, квалитетот и цената.

За оваа цел, претприемништвото на претприемачот треба да обезбеди вештини, стратегии, јасни цели и мисии, анализа на податоци, за управување на бизнисите, кои како главна цел го имаат профитот и барањата на потрошувачите, преку континуирано усовршување на деловните ентитети.

Долгорочното планирање на конкурентската позиција на бизнисите на светските пазари и на пазарите во националната економија како македонската е невозможно без активна политика на управување со расходи, ресурси, стратегии, професионален тим.



Од оваа причина, овој научен труд укажува токму на значењето на управувањето со сите фактори како функции на претприемаништвото, преку анализа на различните аспекти за управување со хетерогени структури.

Моментот кога малиот и среден бизнис ќе дојдат до преломната точка, каде повеќе менаџирањето на сите аспекти не е можно само од страна на еден претприемач, кога се јавува потреба за ширење, кога клиентите бараат повеќе услуги, кога персоналот не е доволен да одговори на барањата на клиентите, тогаш бизнисот мора да отпочне продажба на акции, емисија на хартии од вредност во корелација со прибирање ликвидни средства за да може да ги реинвестира заедно со акумулираната добивка.<sup>75</sup>

### 5.5 Аспекти на реорганизирање и реструктурирање

Бизнисите кога се наоѓаат во фаза каде повеќе еден претприемач не е возможно да ги организира, анализира, и контролира сите активности на услуги, продажба, залихи, набавка, во бизнисот, потребно е да го организира својот бизнис.

Некои бизниси остануваат постојано мали, поради тоа што немаат добра организација и преорганизација, или егzekутивниот тим нема волја да ги преорганизира.<sup>76</sup>

Кога бизнисот веќе ќе остане голем, потребно е да имаат свој менаџер на пониски ниво на продажба, на сервис, на производство, оперативен менаџер, менаџер на сметководствени анализи, со цел да може да го зголеми профитот.

Најпрво мора да се фокусира на маркетингот и продажбата, понатаму исто така битна е и функцијата сметководство, за да може

<sup>75</sup> Дракулески Љ, „Стратегиски менаџмент“, Економски факултет, Скопје, 2001;

<sup>76</sup> DAN LOCK, UNLOCK IT: THE MASTER KEY TO WEALTH, SUCCESS, AND SIGNIFICANCE, 2019 PH.198

претприемачот да ги чита бројките од продажбите, инвеститорот, како ќе ги привлече дополнителните инвеститори.<sup>77</sup>

## 5.6 Малиот бизнис и неговото значење за БДП на националната економија

Националната економија е насочено кон процесот на финансирање на малите и средни бизниси, преку фискалните политики, во насока на добивање повратни даноци кои го полнат буџетот на приходната страна, затоа за карактеристиките, т.е. предностите и недостатоците од финансирањето преку фискалните политики и други форми на поддршка на капиталот на бизнисите особено се внимава во современите економии во светот и ЕУ. Финансирањето на малите и средни бизниси е комплексен процес, акциите и хартиите од вредност како дел од процесот на прибирање на капитал како дел од процесот на развој. Политиката на постојана поддршка на бизнис секторот, во смисла на дефинирањето на оптимален коефициент меѓу сопствениот и позајмениот капитал, како и изборот меѓу различните алтернативи за финансирање – интерни и екстерни, е значајна детерминанта за деловниот ентитет што настојува да формира екстра претпоставки за долгорочна стабилност и успешно работење.

На малите бизниси сопствените средства се перфектна варијанта, но не секогаш тие се доволни за реализирање на претприемачките деловни одлуки и активности во развојната фаза, па затоа како најчесто користена алтернатива е кредитирањето, а денес во современите услови на стопанисување сè поатрактивни се и специфичните извори на капитал - бизнис ангелите и ризико капиталот.

Владините политики во принцип ги поддржуваат малите бизниси поради екстремното значење на ревитализацијата на БДП - то. Со секое производство

<sup>77</sup> DAN LOCK, UNLOCK IT: THE MASTER KEY TO WEALTH, SUCCESS, AND SIGNIFICANCE, 2019 PH.137

Бруто домашниот производ се зголемува, и при ивозно ориентираните големи компании овозможува прилив на девини средства кои го зголемуваат благодетот на националната економија. Затоа во современите економски светови, бизнисите се фокус на секоја владина политика, како моќен керозин кој ја насочува економијата и го подобрува стандардот.

Поаѓајќи од атрактивноста на овие бизниси, подетално се истакнати специфичностите и начините на функционирање, пред сè, на овие извори за надминување на проблемите со коишто се соочуваат деловните субјекти поради недостатокот на финансиски средства.

При истражувањето и анализата на малите и средни бизниси и нивниот придонес за економскиот развој, исто така, со своето значење се наметнува и проучувањето на карактеристиките на нивниот претприемчки фокус.

За да може да функционира и да биде успешен на националниот пазар, секој бизнис треба да се координира. Во секоја организација треба да постојат луѓе кои ќе донесуваат одлуки за реализирање на нејзината визија, мисија, цел и стратегија.

Бизнисите претставуваат вистински двигатели на економскиот развој, па затоа во овој сегмент, при разработката на ова прашање е посветено особено внимание од страна на владините политики во развиените економиии.

Во тој контекст, бизнис фокусот, на националната економија е насочен кон проучување и анализа на современите концепти на економскиот развој и економските политики за креирање услови за развој на малите и средни бизниси, преку подобрување на макроекономските аспекти и детерминанти на нивниот развој.

Предметот на проучување и анализа во овој научен труд се економските бизниси и нивните мерки и инструменти заедно со претприемачите. Значењето, пак, на бизнис климата за успешноста на бизнисите ќе биде јадрото на националните економиии и подобрување на БДП-то преку зголемување на неговите маргини, имајќи предвид дека поволната бизнис клима, што ќе биде во функција на потенцијалните претприемачи, претставува основен предуслов за успешен

почеток и развој не само на нови мали и средни бизниси, туку и за развој на националната економија во целина. Од друга страна, улогата на монетарната политика, како клучна компонента од економските политики што се спроведуваат за развој на МСП секторот во нашата земја, е во доменот на финансирањето на малите и средни претпријатија.

Од аспект на монетарната политика потребно е неопходно намалување на каматните стапки, упростување во постапките за одобрување финансии, поголема флексибилитет во информираност за расположливите ликвидни грин грантови од кредитните линии наметени за мали и средни бизниси, ниска инфлација, инфлација од 2 - 3 % процентни поени, позитивно се рефлектира врз економските понуда и побарувачка, ги поттикнува економските активности, и стабилноста фиксноста на девизниот курс. Фискалната политика, како механизам, има значајна улога во поттикнувањето и развојот на малите и средни бизниси.

Буџетскиот дефицит е констатирано дека во услови на рецесија и намалена стопанска продажба државите треба да полемизираат за експанзивна фискална политика.

Бизнисот мора да се систематизира, за да може да го живее перфектниот развоен план кој претприемачот го посакува.<sup>78</sup>

Систематизацијата на бизнисот во фазата на развој подразбира одговор на сите прашања кои си ги поставува претприемачот. Што е тоа што сакате да го продавате, што е тоа што сакате да го постигнете, во смисла проширување на услугите и дополнителни екстра бенифиции кон клиентите? Каде сакате да го однесете Вашиот бизнис? По кои услуги сакате да бидете препознатливи? Како да бидете уникатни и различни од конкуренцијата?<sup>79</sup>

<sup>78</sup>NOE, R. A., HOLLENBECK, J. R., GERHART, B., & WRIGHT, P. M. (2003). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: GAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE (4TH ED.). BOSTON: MCGRAW-HILL. PH.37-38

<sup>79</sup> NOE, R. A., HOLLENBECK, J. R., GERHART, B., & WRIGHT, P. M. (2003). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: GAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE (4TH ED.). BOSTON: MCGRAW-HILL. PH.344

За да може да го оствари развојот претприемачот, мора со својот професионален кадар, добро обучен, со соодветни вештини, да го гледа, својот бизнис онаму каде што посакува да ги постигне сопствените цели.

Претприемачот мора да биде фокусиран кон бизнис опциите, но во секој поглед треба да ја следи конкуренцијата. Во кој домен таа е подобра од него, во кои услуги е поусовршена од останатите понуди од неговата сеопфатна понуда.

Конкуренцијата во систематизацијата на бизнисот има детерминирачка насока.

Бизнисот мора да се гледа како краен продукт.

Претприемачот мора да знае да создаде прототип на својот бизнис во својата имагинација и да ги насочи сите свои вештини и знаења од Претприемништвото како научна целина кон остварувањето на своите веќе креирани бизнис идеи.

Бизнисот е целина која мора да ја создадат сите делови од сонувачот како Претприемач. Тој ја води, насочува, организира својата работа во бизнисот за да дојде до таму каде што сака да го однесе бизнисот. Предизвикот кој го учи претприемачот, е сакан и секогаш присутен во продажното бизнис секојдневие на претприемачот. Во природата на претприемачот е да го сака својот бизнис.

Превилегија е да се живее со Претприемач, превилегија е да се учи од претприемач, возбудливо е да се тргува со акции, продавање на услуги и да се остварува профити. Најголемите и најважни остварувања на претприемачите не се парите и профитите, туку самите затварања на зделките.

Претприемачот мора да работи за својот бизнис не во својот бизнис. Што значи тоа? Да се работи за својот бизнис значи да се гледа на бизнисот како продукт.

Што е тоа што треба да го направи неговиот бизнис повреден. Што треба да усоврши за неговиот бизнис да стане совршен? Тоа значи да се работи на бизнисот а не во него. Вработените работат во бизнисот.<sup>80</sup>

Претприемачите се фокусираат на иднината. Бизнисот за да биде успешен треба да се донесе многу нови технолошки истражувања, нои процеси, машини.

<sup>80</sup> SHRADER, R., & SIEGAL D. S. (2007). ASSESSING THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN CAPITAL AND FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM TECHNOLOGY-BASED NEW VENTURES. ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE, 893-908.

Претприемачите се визионери. Тие мора постојано да го усовршуваат својот бизнис. Претприемачите се добри во тоа што го прават.

Фирмата мора да се прави на системи, не на вработени. Фирмата мора да има систем. Вработените доаѓаат и си одат. Бизнисот останува, Starbuck е бренд за кафе, секаде се прави истото кафе со истиот квалитет во светот, ова упорноста и дуплицирање на системот.<sup>81</sup>

Моќта на бизнисот е да биде систематизиран.<sup>82</sup>

Macdonalds, секаде во светот го задржува квалитетот, вработените се тие кои го приофаќаат системот. Во развојната фаза, мора да постои прецизен систем на усовршување на своите идеали и остварување на профитите.<sup>83</sup>

Претприемачот е вешт интелигентен ресурс со визија, која има пари, таленти, и капитал за да ја оствари таа визија.<sup>84</sup>

<sup>81</sup> POSSIBLE MINDS: 25 WAYS OF LOOKING AT AI, BY JOHN BROCKMAN (EDITOR) 2019

<sup>82</sup>DAN LOCK, UNLOCK, BUSINESSES EDITION, LONDON AND CANADA, 2018, PH.367

<sup>83</sup> E. BUREN, M. E.; ERSKINE, W. STATE OF THE INDUSTRY: ASTD'S ANNUAL REVIEW OF TRENDS IN EMPLOYER-PROVIDED TRAINING IN THE UNITED STATES.

<sup>84</sup>DAN LOCK, UNLOCK, BUSINESSES EDITION, LONDON AND CANADA, 2018, PH.337-338

## Заклучок

Како да се анализира правилно успешниот бизнис со препораки и заклучоци како да прерасне во голем и да функционира профитабилно. Стратегии на долг рок како малиот бизнис да се трансформира во голема корпорација.

Идните истражувања ги адаптираат многуте можности за раст, најважните, базирани на теории консултирани од стручни литератури, но идеосинтетизирани во фокусот на тезата. Емпириското истражување како дел од тезата, објаснува за развој на бизнисот и улога на претприемачите и нивото на учење со синтезата на идејата за развој на малите бизниси кои ги управуваат.

Оригиналноста, вредноста, синтезата од консултираната литература, теориите од познатите економски автори, критиките, советите кои ги имаат дадено на бизнис сопствениците ширум светот, се карактеристики на оваа теза.

Кога бизнисот расте, се бараат нови пристапи кои се потребни за напредна фаза да се разберат малите компании во процес на преминување во големи корпорации со големи бројки.

Секој претприемач сонувач да го кредибилира својот бизнис и да го капитализира со особени признанија од максимизација на профит и стекнати големи вештини. Истражувањето покажува како еден мал бизнис во една современа отворена мала економија може да ги помине сите фази на развој и да премине од мал, среден, па голем бизнис.

Истражувањето преку прашањата кои се структурирани од затворен тип, ја детерминира целосната слика на платформата на една современа економија во која функционира малиот бизнис.

Претприемачот може да сублимира важните показатели и да донесе

важни конклузии во правец на формирање стратегии на деловниот ентитет во поглед на читање на важни резултати помагајќи си да донесе правилни одлуки.

Многу малку истражувања има во насока на контракциите на малиот бизнис во секоја соодветна последователна фаза.

Индоктринацијата во овој сегмент на авторското истражување дава појасна слика во улогата на размислувањето на секој претприемач како задача во неговото водење на бизнисот, координацијата, организацијата, перспективите, планирањето, контролата на вработените, мотивирањето и другите претприемачки функции во етатизацијата на економските процеси во општеството во кое работи, во националната економија од која ги влече природните и сеопфатни елементи за успех.

Револаризацијата на неговите вредности во аспектот на максимизација на профитот, ги капитализира неговите стратегии за развој во единствената фаза на раст - фазата на развој. Оваа фаза во процесите на деловните активности на ентитетите, малите бизниси, јасно ги аперципира сите учесници во бизнисот околу неговата компанија, во неговиот деловен ентитет, во тесниот режим на структурата на вработените.

Крајното резиме во однос на ова прашање се темели на самиот факт дека без разлика на видот и големината на деловните ентитет, секој од нив има претходно усвоена, а потоа и имплементирана одредена вештина за позиционирање на својот бизнис со сите свои компоненти.

Исто така подеднакво важно е да се напомене дека и другите вештини на претприемачот според сите испитаници се дел од изборот на други деловни ентитети кои се застапени со помал процент, кој, пак, избор зависи од големината, видот, типот, и доменот на работа на деловните ентитети.

Оправданоста на истражувањето произлегува од потребата да се детерминира најбитната и најисправна стратегија на развој, која лесно но мошне адекватно го покажува корпоративниот развој на малиот бизнис.

Доколку не постои истражување во насока на современите системи за да даде одговор на вечното прашање на сите претприемачи како да порасне



нивниот бизнис, тогаш не може да се дадат битни научно-истражувачки знаења во областа на претприемачот кој сака да го спознае своето знаење и да го имплементира во својот мал бизнис и да прерасне во големите бројки.

Заклучокот води кон насока на тоа колку е поголема структурата на бизнисот, толку поголема е потребата да вработените бидат активно кохезирани во сеопфатните стратегии, микро целите, секторските поставени цели, и кристално прецизни насоки кон тоа каде се движи бизнисот.

Доколку вработените не бидат инкорпорирани тие не можат да го влечат својот максимален ефект кон максимизирање на профитот. Големите бизниси знаат дека вработените се стожер на бизнисот и основен фактор кој аплицира стремеж за максимизација на профитот. Со цел да се направи изложување на јасни перформанси, суштината се фокусира на односот помеѓу човечкиот капитал и ефикасноста на организацијата во секојдневното работење. Во овој труд како што е претходно наведено, направено е емпириското истражување притоа користејќи ги анализата, анкетата, набљудувањето, компарацијата и статистичката анализа како методи кои имаат за цел да се дефинираат заклучоците за улогата на стратегискиот менаџмент во создавањето на конкурентен бренд.

Во истражувањето главен акцент се става на анкетата на менаџери и сопственици која е спроведена во одреден тип селектирани компании од производствен и услужен сектор, секој од нив застапени со три типа компании според своите карактеристики. Во овој труд како што е претходно наведено, направено е емпириското истражување притоа користејќи ги анализата, анкетата, набљудувањето, компарацијата и статистичката анализа како методи кои имаат цел да се дефинираат заклучоците за улогата на стратегискиот менаџмент во создавањето на конкурентен пазар.

Важните и елоквенти позиции од заклучоци на овој научно истражувачки труд се факторите дека секој мал бизнис, кога дивергира кон фазата на развој, се појавуваат потреби да се оцени и реструктурира неговата реорганизација на функциите и позициите помеѓу вработените. Како расте бизнисот, потребно е да се ослободи од дополнителни емисии на акции и хартии од вредност поради

потребата на ликвидни средства кои ќе ги насочи кон обезбедување професионални вработени кои ќе одговорат на потребите на потрошувачите.

Претприемништвото и сите негови елементи се каузален нексус, протагонистичка детерминанта за да се помине развојната фаза во бизнисите и да може малиот и среден бизнис да се вклопи во големите бизниси. Етаблисманот на многу мали микро ентитети се должи на претприемачкост и иницијатива. Насоката и движењето не е по слободен механизам на бизнисот.

Експанзијата и екстензијата на пазарот, растот и развојот на бизнисот ќе бидат априори од други искуства, вештините и знаењата, анализите и стратешките насоки во развојната фаза ги детерминира претприемништвото. Претприемачот е деферентен, различен, поинаков од другите. Тој во секое свое сетило го кохезира секоејдневно своето управување на бизнисот.

Во развојната фаза, бизнисот доколку го примени претприемништвото во секоја негова длабина ќе порасне во голем бизнис.

**ИНТЕЛЕГЕНЦИЈАТА ГИ РЕШАВА СИТЕ ПРОБЛЕМИ И ПРОДУЦИРА ПАРИ ЗА КОМПАНИЈАТА.**

**РАЗЛИКАТА ПОМЕЃУ СРЕДСТВАТА И МОЖНОСТИТЕ, КОНЦЕНТРИРАНИ ВО ТРУДОТ И УПОРНОСТА, НА ПРЕТПРИЕМАЧОТ, КУПУВААТ ГЕНЕРИРАНИ СРЕДСТВА ВО БИЗНИСИТЕ КОИ НОСАТ ГОЛЕМИ ПРОФИТИ.**

## Прилог:

### Прв дел од прашалникот:

**1. Како претприемништвото влијае на успехот во развојната фаза?**

- a) Преку стратегиите поставени од претприемачите
- b) Преку формирање професионален тим

**2. Како претприемачи дали имате стратегии за успех?**

- a) Постојано работиме по поставени стратегии за успех
- b) Немаме стратегии на успех работиме интуитивно како диктира пазарот на услуги

**3. Дали фазата на развој е клучна во процесот на преломната точка (brake even point) за преобразување од мала, средна, па во голема компанија?**

- a) Фазата на развој дали е клучна во процесот на преломната точка (brake even point)
- b) Малиот бизнис може да порасне уште во вазата на експанзија

**4. Дали претприемништвото е протагонистичка детерминанта во развојот?**

- a) Претприемништвото е протагонистичка детерминанта во развојната фаза
- b) Претприемништвото не е протагонистичка детерминанта во развојната фаза, другите фактори се клучни

**5. Која претприемачка особина е за вас клучна, понудени одговори?**

- a) Организираност, полн со вештини, импулсивен, аналитичен
- b) Инертен, мрзлив, неодлучен
- c) Контролен чудак, амбициозен, упорен, одлучен, аналитичен, флексибилен, продажен генијалец

**6. Колку време посветувате на обука на вашите кадри за работа во услужните дејности?**

- a) Посветуваме многу време, сметајќи дека тоа е најбитно за развојот
- b) Не посветуваме многу време, сметајќи дека кадрите треба да преминат во фирмата веќе обучени

**7. Колку квалитетот на услугата е битен сегмент за остварување на долгорочната стратегија?**

- a) Квалитетот и константноста на услугата е најбитна алатка во продажбата за успешен перманентен развој
- b) Квалитетот и константноста на услугата не е најбитна алатка во продажбата за успешен перманентен развој

**8. Колку конзистентноста на брендот е двигател за развој?**

а) Брендот и препознатливоста на услугата е најбитна во продажбата за успешен перманентен развој

б) Квалитетот и константноста на услугата не е најбитна алатка во продажбата за успешен перманентен развој

**9. Дали вашите вработени се вклучени во бизнис стратегијата?**

а) Секако, мора да ја познаваат поради долгорочно стремење за остварување

б) Не тие нема потреба да се мешаат во стратегиските планови на бизнисот

**10. Дали вашите претприемачки одлуки се основани на анализи или интуитивни?**

а) Клучен елемент за успех во претприемничкиот процес е анализата на понудата, залихите, цената, квалитетот, конкуренцијата, вработените, точката на успех

б) Одлуките се само интуитивни

**11. Колку вработените како ресурс се битни за имплементација на стратегијата за развој?**

а) Вработените се најбитен сегмент во остварувањето на стратегијата за развој

б) Вработените немаат допирни точки со развојот за бизнисот

**12. Колкави се вашите очекувања за годишен раст на профитот?**

- a) Годишно зголемување на приходите од 10 - 30%
- b) Годишен прираст од над 30%

**13. Колкави се стратегиските цели кои ги има поставено вашиот бизнис?**

- a) За 1 година да го максимизира профитот за 50%
- b) За 3 години да го максимизира профитот за 100%

**Втор дел од прашалникот:**

**1. Што е најважно за Вас како потрошувач, квалитетот на услугата или цената која ја нуди услужниот ентитет?**

- a) Квалитетот на услугата
- b) Цената на чинење на услугата

**2. Како ја избирате услугата по кој критериум ја правите одлуката на избор?**

- a) Најлесно достапна услуга (лесни договори кои заштедуваат време и енергија)
- b) Повеќе услуги на едно место (широка понуда)

**3. Важна ли е за Вас константноста на услугата и нејзиното усовршување, подобрување?**

- a) Да, константноста е многу битна и поголемиот ефект за првичната цена
- b) Не, константноста не е воопшто клучна при иборот на услугата

**4. Дали би одбрале услуга од мал, среден или голем бизнис?**

- a) Полесно би се одлучиле за услуга од микро и среден бизнис
- b) Повеќе би се одлучиле за услуга од голема компанија

**5. Дали би дале позитивна препорака за бизнисот од кој користите услуга?**

- a) Да, позитивна референца
- b) Не, негативна референца

**6. Дали би се одлучиле за услуга за која поради лојалноста добивате дисконт на цените?**

- a) Да, би се одлучиле
- b) Не, не би се одлучиле

## ФУСНОТИ:

ADAM SMITH, THE WEALTH OF NATIONS, 1976, OXFORD UNIVERSITY PUBLISH, P.98-99

ARMSTRONG, M.: A HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE. LONDON. 2006

AGHION, P. AND P. HOWITT (1998), ENDOGENOUS GROWTH THEORY, CAM

BRIDGE, MASSACHUSETTS, LONDON, ENGLAND: THE MIT PRESS.

AOKI, M. (1988), INFORMATION, INCENTIVES, AND BARGAINING IN THE JAPANESE ECONOMY, CAMBRIDGE: CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, PAPERBACK EDITION, 1989.

AGHION, P. AND P. HOWITT (1998), ENDOGENOUS GROWTH THEORY, CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS, LONDON, ENGLAND: THE MIT PRESS.

ANDERSON JAMES C., JAMES A. NARUS (2008), BUSINESS MARKET MANAGEMENT – UNDERSTANDING,



CREATING AND DELIVERING VALUE, 3<sup>RD</sup> EDITION, PRENTICE HALL

BAKKER, A. B., AND DEMEROUTI, E. (2008). TOWARDS A MODEL OF WORK ENGAGEMENT. CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL 13, 209-223

BECKER, G. S. (1976). THE ECONOMIC APPROACH TO HUMAN BEHAVIOR.

CHICAGO: UNIVERSITY OF CHICAGO [PRESS.PH.112](#)

BECKER, G. S. (1976). HUMAN CAPITAL. NEW YORK: NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH.

BECKER, G. S.: HUMAN CAPITAL – A THEORETICAL AND EMPIRICAL ANALYSIS, WITH SPECIAL REFERENCE TO EDUCATION. 3RD EDITION. CHICAGO. THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS, LTD. 1993

BONTIS, N., ADragonetti, N. C., JACOBSEN, K., ROOS, G.: THE KNOWLEDGE TOOLBOX: A REVIEW OF TOOLS AVAILABLE TO MEASURE AND MANAGE INTANGIBLE RESOURCES. EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL, 17 (4), 1999, PP. 391-402

BALDWIN, J., T. DUNNE, AND J. HALTIWANGER (1998), "A COMPARISON OF JOB CREATION AND JOB DESTRUCTION IN CANADA AND THE UNITED STATES", THE REVIEW

OF ECONOMICS AND STATISTICS, VOL. X, NO. 3, PP. 347-356.

BOWER M., „THE WILL TO MANAGE CORPORATE SUCCESS THROUGH“, MR. GRAS-HILL, NEW YORK

CHOPRA S., MEINDL P., „SUPPLY CHAIN MANAGEMENT“ - STRATEGY, PLANNING AND OPERATION 5<sup>TH</sup> EDITION, CHAPTER 17, PAGE 509.

CARR, C. PRODUCTIVITY AND SKILLS IN VEHICLE COMPONENT MANUFACTURERS IN BRITAIN, GERMANY, THE USA AND JAPAN. NATIONAL INSTITUTE ECONOMIC REVIEW. LONDON: SAGE PUBLICATIONS, 1992, ISSUE 139, P. 79-87.

DAN LOCK, UNLOCK IT: THE MASTER KEY TO WEALTH, SUCCESS, AND SIGNIFICANCE, PH.236-237, 2019 HARVARD UNIVERSITY

ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО - ПРОТАГОНИСТИЧКА  
ДЕТЕРМИНАНТА ЗА ЕКСПОНЕНЦИЈАЛЕН РАСТ НА МАЛИОТ БИЗНИС

DAN LOCK, UNLOCK IT: THE MASTER KEY TO WEALTH, SUCCESS, AND SIGNIFICANCE, 2019 PH.198

DAN LOCK, UNLOCK IT: THE MASTER KEY TO WEALTH, SUCCESS, AND SIGNIFICANCE, 2019 PH.137

DAN LOCK, UNLOCK, BUSNISES EDITION, LONDON AND CANADA, 2018, PH.367

DAN LOCK, UNLOCK, BUSNISES EDITION, LONDON AND CANADA, 2018, PH.337-338

DAN LOCK, UNLOCK IT: THE MASTER KEY TO WEALTH, SUCCESS, AND SIGNIFICANCE, P.218 - 236, 2019

ДРАКЕР П., “ИНОВАЦИЈАТА И ПРЕТПРИЕМАШТВОТО”, ПРОСВЕТНО ДЕЛО, СКОПЈЕ, 2009

ДРАКУЛЕСКИ Љ, „СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ“, ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ, СКОПЈЕ, 2001;

E. BUREN, M. E.; ERSKINE, W. STATE OF THE INDUSTRY: ASTD'S ANNUAL REVIEW OF TRENDS IN EMPLOYER-PROVIDED TRAINING IN THE UNITED STATES.

FINEGOLD, D. AND D. SOSKICE (1988), “THE FAILURE OF BRITISH TRAINING: ANALYSIS AND PRESCRIPTION”, OXFORD REVIEW OF ECONOMIC POLICY, VOL. 4 (3), PP. 21-53.

ФИТИ ТАКИ, ЦИТИРАНО ДЕЛО, СТР. 139

[HTTPS://WWW.FORBES.COM/PROFILE/BILL-GATES/#26F09C71689F](https://www.forbes.com/profile/bill-gates/#26F09C71689F)

HISRICH, PHD, ROBERT D., MICHAEL P. PETERS, PHD AND DEAN A. SHEPHERD, PHD. ENTREPRENEURSHIP. 6 ED. NEW YORK: MCGRAW-HILL IRWIN, 2005

[HTTP://WWW.QUICKMBA.COM/ENTRE/DEFINITION/](http://www.quickmba.com/entre/definition/)

[HTTPS://WWW.FORBES.COM/PROFILE/MARK-ZUCKERBERG/#532D36873E06](https://www.forbes.com/profile/mark-zuckerberg/#532D36873E06)

[HTTP://WWW.QUICKMBA.COM/ENTRE/DEFINITION/INESBUSINESS](http://www.quickmba.com/entre/definition/inbusbusiness)

[HTTPS://WWW.FORBES.COM/PROFILE/MARK-ZUCKERBERG/#532D36873E06](https://www.forbes.com/profile/mark-zuckerberg/#532D36873E06)

HUANG, G. Z. D., ROY, M. H., AHMED, Z. U., HENG, J. S. T. & LIM, J. H. M. (2002). BENCHMARKING THE HUMAN CAPITAL STRATEGIES OF MNCs IN SINGAPORE. BENCHMARKING, 9(4), 357–373.

HAYES, R. M., SCHAEFER, S. (1999). HOW MUCH ARE DIFFERENCE IN MANAGERIAL ABILITY WORTH? JOURNAL OF ACCOUNTING AND ECONOMICS 27, 125-148

[HTTPS://KAPITAL.MK/SHTERIEV-DODEKA-NE-DOJDEME-VO-SITUATSIJA-DA-IMAME-PO-NEKOLKU-NOVI-EMISII-NA-AKTSII-GODISHNO-NE-SME-POSTIGNALE-SUSHTINSKI-KVALITETEN-RAZVOJ-KAKO-PAZAR/](https://kapital.mk/shteriev-dodeka-ne-dojdeme-vo-situatsija-da-imame-po-nekolku-novi-emisii-na-aktsii-godishno-ne-sme-postignale-sushtinski-kvaliteten-razvoj-kako-pazar/)

KIKRKOVA IRENA : REGIONAL COOPERATION AND ECONOMIC INTEGRATION, CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OCTOBER 15TH - 17TH 2009, SKOPJE, REPUBLIC OF MACEDONIA

LITTLE, W. A. (2003). MOTIVATING LEARNING AND THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL. COMPARE, 33(4), 437- 452.

MANSFIELD, E. (1962), “ENTRY, GIBRAT’S LAW, INNOVATION, AND THE GROWTH OF FIRMS”, AMERICAN ECONOMIC REVIEW, VOL. 52, PP. 1023-1029PH.

NELSON, R. (1964), “AGGREGATE PRODUCTION FUNCTIONS AND MEDIUM-RANGE GROWTH PROJECTIONS”, THE AMERICAN ECONOMIC REVIEW, VOL. 54, PP. 575-606.

NOE, R. A., HOLLENBECK, J. R., GERHART, B., & WRIGHT, P. M. (2003). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: GAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE (4TH ED.). BOSTON: MCGRAW-HILL. PH.37-38

NOE, R. A., HOLLENBECK, J. R., GERHART, B., & WRIGHT, P. M. (2003). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: GAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE (4TH ED.). BOSTON: MCGRAW-HILL. PH.345

NELSON, R. (1964), "AGGREGATE PRODUCTION FUNCTIONS AND MEDIUM-RANGE GROWTH PROJECTIONS", THE AMERICAN ECONOMIC REVIEW, VOL. 54, PP. 575-606.

NOE, R. A., HOLLENBECK, J. R., GERHART, B., & WRIGHT, P. M. (2003). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: GAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE (4TH ED.). BOSTON: MCGRAW-HILL. PH.37-38

NOE, R. A., HOLLENBECK, J. R., GERHART, B., & WRIGHT, P. M. (2003). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: GAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE (4TH ED.). BOSTON: MCGRAW-HILL. PH.344

ORGENSON, D., & FRAUMENI, M. B. (1989). THE ACCUMULATION OF HUMAN AND NONHUMAN CAPITAL, 1948 84 (EDS). BY LIPSEY AND TICE. THE MEASUREMENT OF SAVING, INVESTMENT, AND WEALTH. CHICAGO: UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS.

PETER F. DRUCKER, MANAGEMENT: TASKS, RESPONSIBILITIES, PRACTICES (NEWJORK, HARPER& ROW, 1973), P. 64.

POSSIBLE MINDS: 25 WAYS OF LOOKING AT AI, BY JOHN BROCKMAN (EDITOR) 2019

PRAHALAD C. KEVIN AND GARY HAMEL (1990), THE CORE COMPETENCE OF THE COMPANIES, HARVARD BUSINESS REVIEW PH.136

PRAHALAD C. KEVIN AND GARY HAMEL (1990), THE CORE COMPETENCE OF THE COMPANIES, HARVARD BUSINESS REVIEW PH.97

PRAHALAD C. KEVIN AND GARY HAMEL (1990), THE CORE COMPETENCE OF THE COMPANIES, HARVARD BUSINESS REVIEW PH.200

PRAHALAD C. KEVIN AND GARY HAMEL (1990), THE CORE COMPETENCE OF THE COMPANIES, HARVARD BUSINESS REVIEW PH.99

ПЕЛИ Н., „ВОДИЧ НА 21-ОТ ВЕК ЗА ИНТЕГРИРАНО УПРАВУВАЊЕ СО РЕСУРСИ“, САД., СТР.144

ПРОФ. Д-Р ЗОРАН ИВАНОВСКИ ИНВЕСТИЦИИ, 2018, СТР.10

ПРОФ. Д-Р ЗОРАН ИВАНОВСКИ ИНВЕСТИЦИИ, 2018, СТР.18

SIROPOLIS NIKOLAS C, SMALL BUISNESS MANAGEMENT, GUIDE OD ENTERPRENEURESHIP, HOUGHTON MUFFIN COMPANY, BOSTON UNIVERSITY, 2018 PHD. TATJANA WIDDEN P.298

SIROPOLIS NICKHOLAS C, SMALL BUISNESS MANAGEMENT, GUIDE OD ENTERPRENEURESHIP, HOUGHTON MUFFIN COMPANY, BOSTON UNIVERSITY, 2018 PHD. TATJANA WIDDEN P.260

SMALL BUSINESS CEO: STRATEGIES TO NAVIGATE THE FOUR STAGES OF GROWTH FROM START-UP TO SUCCESS, SRIWELL PH.37, 2018

SHRADER, R., & SIEGAL D. S. (2007). ASSESSING THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN CAPITAL AND FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM TECHNOLOGY-BASED NEW VENTURES. ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE, 893-908.

PHILIP KOTLER, KEVIN LANE KELLER, MARKETING MENADZMENT-, 12 IZDANJE BEOGRAD, 2006, STR. 102

SHRADER, R., & SIEGAL D. S. (2007). ASSESSING THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN CAPITAL AND FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM TECHNOLOGY-BASED NEW VENTURES. ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE,P.899.

SHRADER, R., & SIEGAL D. S. (2007). ASSESSING THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN CAPITAL AND FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM TECHNOLOGY-BASED NEW VENTURES. ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE,P.898.

SHRADER, R., & SIEGAL D. S. (2007). ASSESSING THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN CAPITAL AND FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM TECHNOLOGY-BASED NEW VENTURES. ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE,P.44.

SOSKICE, D. (1994), "SOCIAL SKILLS FROM MASS HIGHER EDUCATION: LESSONS FROM THE US", IN R. LAYARD, K. MAYHEW AND G. OWEN (EDS), BRITAIN'S TRAINING DEFICIT, THE CENTRE FOR ECONOMIC PERFORMANCE REPORT, PP. 314-338.

SAHLMAN W., SEVENSON H. ЦИТИРАНО ДЕЛО, СТР.173

SHRADER, R., & SIEGAL D. S. (2007). ASSESSING THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN CAPITAL AND FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM TECHNOLOGY-BASED NEW VENTURES. ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE, 893-908.

SNELL, S.A., LEPAK, D.P. AND YOUNDT, M.A. (1999). MANAGING THE ARCHITECTURE OF INTELLECTUAL CAPITAL: IMPLICATIONS FOR STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, IN FERRIS, G.R. (ED.). RESEARCH IN PERSONNEL AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. S4 159-74.

TOMAS CHAMORRO-PREMUZIC WHY DO SO MANY INCOMPETENT MEN BECOME LEADERS? (AND HOW TO FIX IT), 2019

TOMAS CHAMORRO-PREMUZIC WHY DO SO MANY INCOMPETENT MEN BECOME LEADERS? (AND HOW TO FIX IT), 2019

ТАКИ ФИТИ, ПРЕТПРИЕМНИШТВО, СКОПЈЕ, ТРИ ИЗДАВАЧКИ ЦЕНТАР 2019, 80-83СТР., ПРЕТПРИЕМАЧ И ЛИДЕР, 2019

[WWW.FASTCAPITAL360.COM](http://WWW.FASTCAPITAL360.COM), THE 4 STAGES OF BUSINESS GROWTH, FAST CAPITAL

WEINSTEIN, ART (2004), HANDBOOK OF MARKET SEGMENTATION: STRATEGIC TARGETING FOR BUSINESS AND TECHNOLOGY FIRMS, 3<sup>RD</sup> EDITION, NEW YORK.

WRIGHT P. M., GARDNER L. M., MOYNIHAN L.M., & ALLEN M.R. (2005). THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCE PRACTICES AND FIRM PERFORMANCE: EXAMINING CAUSAL ORDER. PERSONNEL PSYCHOLOGY, 58, 409-446. INDUSTRIAL RELATIONS. OXFORD: BLACKWELL PUBLISHING, 2000, VOL. 39, NO 3, P. 502-524.

WINKLER, D. R. (1987). SCREENING MODELS AND EDUCATION, IN: G. PSACHAROPOULOS (ED.) ECONOMICS OF EDUCATION; RESEARCH AND STUDIES. OXFORD: PERGAMON PRESS.

WINKLER, D. R. (1987). SCREENING MODELS AND EDUCATION, IN: G. PSACHAROPOULOS (ED.) ECONOMICS OF EDUCATION; RESEARCH AND STUDIES. OXFORD: PERGAMON PRESS, PH98.

WINKLER, D. R. (1987). SCREENING MODELS AND EDUCATION, IN: G. PSACHAROPOULOS (ED.) ECONOMICS OF EDUCATION; RESEARCH AND STUDIES. OXFORD: PERGAMON PRESS, PH99.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. ADAM SMITH, THE WEALTH OF NATIONS, 1976, OXFORD UNIVERSITY PUBLISH;
2. ARMSTRONG, M.: A HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE. LONDON. 2006;
3. AGHION, P. AND P. HOWITT (1998), ENDOGENOUS GROWTH THEORY, CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS, LONDON, ENGLAND: THE MIT PRESS;
4. AOKI, M. (1988), INFORMATION, INCENTIVES, AND BARGAINING IN THE JAPANESE ECONOMY, CAMBRIDGE: CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, PAPERBACK EDITION, 1989;
5. AGHION, P. AND P. HOWITT (1998), ENDOGENOUS GROWTH THEORY, CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS, LONDON, ENGLAND: THE MIT PRESS;
6. ANDERSON JAMES C., JAMES A. NARUS (2008), BUSINESS MARKET MANAGEMENT – UNDERSTANDING, CREATING AND DELIVERING VALUE, 3<sup>RD</sup> EDITION, PRENTICE HALL;
7. BAKKER, A. B., AND DEMEROUTI, E. (2008). TOWARDS A MODEL OF WORK ENGAGEMENT. CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL 13;
8. BECKER, G. S. (1976). THE ECONOMIC APPROACH TO HUMAN BEHAVIOR. CHICAGO: UNIVERSITY OF CHICAGO;

9. BECKER, G. S. (1976). HUMAN CAPITAL. NEW YORK: NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH.
10. BECKER, G. S.: HUMAN CAPITAL – A THEORETICAL AND EMPIRICAL ANALYSIS, WITH SPECIAL REFERENCE TO EDUCATION. 3RD EDITION. CHICAGO. THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS;
11. BONTIS, N., ADRAGONETTI, N. C., JACOBSEN, K., ROOS, G.: THE KNOWLEDGE TOOLBOX: A REVIEW OF TOOLS AVAILABLE TO MEASURE AND MANAGE INTANGIBLE RESOURCES. EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL, 17 (4), 1999;
12. BALDWIN, J., T. DUNNE, AND J. HALTIWANGER (1998), "A COMPARISON OF JOB CREATION AND JOB DESTRUCTION IN CANADA AND THE UNITED STATES", THE REVIEW OF ECONOMICS AND STATISTICS, VOL. X, NO. 3;
13. BOWER M., „THE WILL TO MANAGE CORPORATE SUCCESS THROUGH“, MR. GRAS-HILL, NEW YORK;
14. CHOPRA S., MEINDL P., „SUPPLY CHAIN MANAGEMENT“ - STRATEGY, PLANNING AND OPERATION 5<sup>TH</sup> EDITION;
15. CARR, C. PRODUCTIVITY AND SKILLS IN VEHICLE COMPONENT MANUFACTURERS IN BRITAIN, GERMANY, THE USA AND JAPAN. NATIONAL INSTITUTE ECONOMIC REVIEW. LONDON: SAGE PUBLICATIONS, 1992, ISSUE 139;
16. DAN LOCK, UNLOCK IT: THE MASTER KEY TO WEALTH, SUCCESS, AND SIGNIFICANCE, 2019 HARVARD UNIVERSITY;
17. DAN LOCK, UNLOCK, BUSINESS EDITION, LONDON AND CANADA, 2018;



18. ДРАКЕР П., “ИНОВАЦИЈАТА И ПРЕТПРИЕМАШТВОТО”, ПРОСВЕТНО ДЕЛО, СКОПЈЕ, 2009;

19. ДРАКУЛЕСКИ Љ , „СТРАТЕГИСКИ МЕНАЏМЕНТ“, ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ, СКОПЈЕ, 2001;

20. E. BUREN, M. E.; ERSKINE, W. STATE OF THE INDUSTRY: ASTD'S ANNUAL REVIEW OF TRENDS IN EMPLOYER-PROVIDED TRAINING IN THE UNITED STATES;

21. FINEGOLD, D. AND D. SOSKICE (1988), “THE FAILURE OF BRITISH TRAINING: ANALYSIS AND PRESCRIPTION”, OXFORD REVIEW OF ECONOMIC POLICY, VOL. 4 (3);

22. HISRIC, PHD, ROBERT D., MICHAEL P. PETERS, PHD AND DEAN A. SHEPHERD, PHD. ENTREPRENEURSHIP. 6 ED. NEW YORK: MCGRAW-HILL IRWIN, 2005;

23. HUANG, G. Z. D., ROY, M. H., AHMED, Z. U., HENG, J. S. T. & LIM, J. H. M. (2002). BENCHMARKING THE HUMAN CAPITAL STRATEGIES OF MNCs IN SINGAPORE. BENCHMARKING;

24. HAYES, R. M., SCHAEFER, S. (1999). HOW MUCH ARE DIFFERENCE IN MANAGERIAL ABILITY WORTH?;

25. KIKRKOVA IRENA : REGIONAL COOPERATION AND ECONOMIC INTEGRATION CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OCTOBER 15TH - 17TH 2009, SKOPJE, REPUBLIC OF MACEDONIA;

26. LITTLE, W. A. (2003). MOTIVATING LEARNING AND THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL. COMPARE, 33(4);

27. MANSFIELD, E. (1962), “ENTRY, GIBRAT'S LAW, INNOVATION, AND THE GROWTH OF FIRMS”, AMERICAN ECONOMIC REVIEW, VOL. 52;

**ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО - ПРОТАГОНИСТИЧКА  
ДЕТЕРМИНАНТА ЗА ЕКСПОНЕНЦИЈАЛЕН РАСТ НА МАЛИОТ БИЗНИС**

28. NELSON, R. (1964), "AGGREGATE PRODUCTION FUNCTIONS AND MEDIUM-RANGE GROWTH PROJECTIONS", THE AMERICAN ECONOMIC REVIEW, VOL. 54;

29. NOE, R. A., HOLLENBECK, J. R., GERHART, B., & WRIGHT, P. M. (2003). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: GAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE (4TH ED.). BOSTON: MCGRAW-HILL;

30. NOE, R. A., HOLLENBECK, J. R., GERHART, B., & WRIGHT, P. M. (2003). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: GAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE (4TH ED.). BOSTON: MCGRAW-HILL;

31. ORGENSON, D., & FRAUMENI, M. B. (1989). THE ACCUMULATION OF HUMAN AND NONHUMAN CAPITAL, 1948 84 (EDS). BY LIPSEY AND TICE. THE MEASUREMENT OF SAVING, INVESTMENT, AND WEALTH. CHICAGO: UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS;

32. PETER F. DRUCKER, MANAGEMENT: TASKS, RESPONSIBILITIES, PRACTICES (NEWJORK, HARPER& ROW, 1973);

33. POSSIBLE MINDS: 25 WAYS OF LOOKING AT AI, BY JOHN BROCKMAN (EDITOR) 2019, E - BOOKS;

34. PRAHALAD C. KEVIN AND GARY HAMEL (1990), THE CORE COMPETENCE OF THE COMPANIES, HARVARD BUSINESS REVIEW;

35. PRAHALAD C. KEVIN AND GARY HAMEL (1990), THE CORE COMPETENCE OF THE COMPANIES, HARVARD BUSINESS REVIEW;

36. ПЕЛИ Н., „ВОДИЧ НА 21-ОТ ВЕК ЗА ИНТЕГРИРАНО УПРАВУВАЊЕ СО РЕСУРСИ“, САД.;

37. ПРОФ. Д-Р ЗОРАН ИВАНОВСКИ ИНВЕСТИЦИИ, 2018;

38. SIROPOLIS NIKOLAS C, SMALL BUISNESS MANAGEMENT, GUIDE OD ENTREPRENEURESHIP, HOUGHTON MUFFIN COMPANY, BOSTON UNIVERSITY, 2018 PHD. TATJANA WIDDEN;

39. **SMALL BUSINESS CEO: STRATEGIES TO NAVIGATE THE FOUR STAGES OF GROWTH FROM START-UP TO SUCCESS, SRIWELL, 2018;**

40. **SHRADER, R., & SIEGAL D. S. (2007). ASSESSING THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN CAPITAL AND FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM TECHNOLOGY-BASED NEW VENTURES. ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE;**

41. **PHILIP KOTLER, KEVIN LANE KELLER, MARKETING MENADZMENT-, 12 IZDANJE BEOGRAD, 2006;**

42. **SHRADER, R., & SIEGAL D. S. (2007). ASSESSING THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN CAPITAL AND FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM TECHNOLOGY-BASED NEW VENTURES. ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE;**

43. **SOSKICE, D. (1994), "SOCIAL SKILLS FROM MASS HIGHER EDUCATION: LESSONS FROM THE US", IN R. LAYARD, K. MAYHEW AND G. OWEN (EDS), BRITAIN'S TRAINING DEFICIT, THE CENTRE FOR ECONOMIC PERFORMANCE REPORT;**

44. **SAHLMAN W., SEVENSON H. ЦИТИРАНО ДЕЛО;**

45. **SHRADER, R., & SIEGAL D. S. (2007). ASSESSING THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN CAPITAL AND FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM TECHNOLOGY-BASED NEW VENTURES. ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE;**

46. **SNELL, S.A., LEPAK, D.P. AND YOUNDT, M.A. (1999). MANAGING THE ARCHITECTURE OF INTELLECTUAL CAPITAL: IMPLICATIONS FOR STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, IN FERRIS, G.R. (ED.). RESEARCH IN PERSONNEL AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT;**

47. **TOMAS CHAMORRO-PREMUZIC WHY DO SO MANY INCOMPETENT MEN BECOME LEADERS? (AND HOW TO FIX IT), 2019;**

48. ТАКИ ФИТИ, ПРЕТПРИЕМНИШТВО, СКОПЈЕ, ТРИ ИЗДАВАЧКИ ЦЕНТАР 2019, 80-83СТР., ПРЕТПРИЕМАЧ И ЛИДЕР, 2019;

49. WRIGHT, P. M., MCWILLIAMS, A. (1994). HUMAN RESOURCE AND SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE: A RESOURCE-BASED PERSPECTIVE INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT 5;

50. WEINGARTEN, S. F. (2003). COSTS AND BENEFITS OF INTERIM MANAGERIAL ASSIGNMENT IN AN ACADEMIC LIBRARY. LIBRARY MANAGEMENT 3 HANSON, P. AND M. HENREKSON (1994), "WHAT MAKES A COUNTRY SOCIALLY CAPABLE OF CATCHING UP?", WELTWIRTSCHAFTLICHES ARCHIV, REVIEW OF WORLD ECONOMICS, BAND 130, HEFT 4;

51. WRIGHT P. M., GARDNER L. M., MOYNIHAN L.M., & ALLEN M.R. (2005). THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCE PRACTICES AND FIRM PERFORMANCE: EXAMINING CAUSAL ORDER. PERSONNEL PSYCHOLOGY, 58, 409-446. INDUSTRIAL RELATIONS. OXFORD: BLACKWELL PUBLISHING, 2000, VOL. 39, NO 3;

## ON LINE ЛИТЕРАТУРА:

[HTTP://WWW.QUICKMBA.COM/ENTRE/DEFINITION/](http://www.quickmba.com/entre/definition/)

[HTTPS://WWW.FORBES.COM/PROFILE/MARK-ZUCKERBERG/#532D36873E06](https://www.forbes.com/profile/mark-zuckerberg/#532D36873E06)

[HTTPS://WWW.FORBES.COM/PROFILE/BILL-GATES/#26F09C71689F](https://www.forbes.com/profile/bill-gates/#26F09C71689F)

[HTTPS://KAPITAL.MK/SHTERIEV-DODEKA-NE-DOJDEME-VO-SITUATSIJA-DA-IMAME-PO-NEKOLKU-NOVI-EMISII-NA-AKTSII-GODISHNO-NE-SME-POSTIGNALE-SUSHTINSKI-KVALITETEN-RAZVOJ-KAKO-PAZAR/](https://kapital.mk/shteriev-dodeka-ne-dojdeme-vo-situatsija-da-imame-po-nekolku-novi-emisii-na-aktsii-godishno-ne-sme-postignale-sushtinski-kvaliteten-razvoj-kako-pazar/)

[WWW.FASTCAPITAL360.COM](http://www.fastcapital360.com), THE 4 STAGES OF BUSINESS GROWTH, FAST CAPITAL

[HTTPS://KAPITAL.MK/SHTERIEV-DODEKA-NE-DOJDEME-VO-SITUATSIJA-DA-IMAME-PO-NEKOLKU-NOVI-EMISII-NA-AKTSII-GODISHNO-NE-SME-POSTIGNALE-SUSHTINSKI-KVALITETEN-RAZVOJ-KAKO-PAZAR/](https://kapital.mk/shteriev-dodeka-ne-dojdeme-vo-situatsija-da-imame-po-nekolku-novi-emisii-na-aktsii-godishno-ne-sme-postignale-sushtinski-kvaliteten-razvoj-kako-pazar/)

[HTTPS://WWW.FORBES.COM/PROFILE/BILL-GATES/#26F09C71689F](https://www.forbes.com/profile/bill-gates/#26F09C71689F)

[WWW.FASTCAPITAL360.COM](http://www.fastcapital360.com), THE 4 STAGES OF BUSINESS GROWTH, FAST CAPITAL

[WWW.FORBS.COM](http://www.forbs.com), THE 4 STAGES OF BUSINESS GROWTH, FAST CAPITAL



*Универзитет „Гоце Делчев“ Штип*  
*Економски факултет, Катедра менаџмент*

ОКТОМВРИ, 2020 ШТИП

**ПРЕТПРИЕМНИШТВОТО - ПРОТАГОНИСТИЧКА  
ДЕТЕРМИНАНТА ЗА ЕКСПОНЕНЦИЈАЛЕН РАСТ НА МАЛИОТ БИЗНИС**

